Bases para la Administración de Empresas

Cómo
manejar tu negocio
Fundamentos para iniciar y administrar con éxito tu negocio

Álvaro Pío Echeverri Ramírez

Programa de capacitación a distancia en Administración, Gestión de negocios y Desarrollo del Espíritu Emprendedor.







Producción General:

PATRONES DE MODA S.A. DE C.V.
Álvaro Pío Echeverri Ramírez
Ezra Marcos Masri
Yadah Levy Hanono
Haui Roa Trejo

Contenidos, Diseño Técnico y Pedagógico:
Álvaro Pío Echeverri Ramírez

Diseño Gráfico:
Haui Roa Trejo

Ilustraciones:
Diana Elizabeth Ramos Pinto
Pablo Aceves Sánchez

Impresión:
PERGAO S.A. de C.V.
ISBN: XXX-XXXX-XX-X

México, Distrito Federal 2010
PRIMERA EDICION

Índice




modafácil.com

Prólogo

Este prologo está en perfeccionamiento. La esencia es que Guadalupe hace 7 años, por situaciones de la vida, tuvo que pedir ayuda a SEDESOL y empezó a recibir el Subsidio de Oportunidades pero 3 años después, aún no salía de la pobreza. Fue cuando decidió hacer una gran esfuerzo y participó en una convocatoria de Opciones Productivas de Sedesol recibiendo el apoyo para montar su pequeño taller de confección.

A los 6 meses de haber iniciado, sus ganancias económica eran suficientes y crecientes permitiéndole dejar de recibir el subsidio de Oportunidades, para que esa ayuda del gobierno le sirviera a otra persona que lo necesitara más que ella. Al año de haber montado su taller ya lo había legalizado ante hacienda y hoy en día es una micro empresaria que gana muy buen dinero y genera 7 empleos permanentes en su población.

Por su éxito, fue invitada como ejemplo para que fuera la maestra dando sus consejos personales de corroboración de las enseñanzas y por ello aparecen en Azul.

Introducción

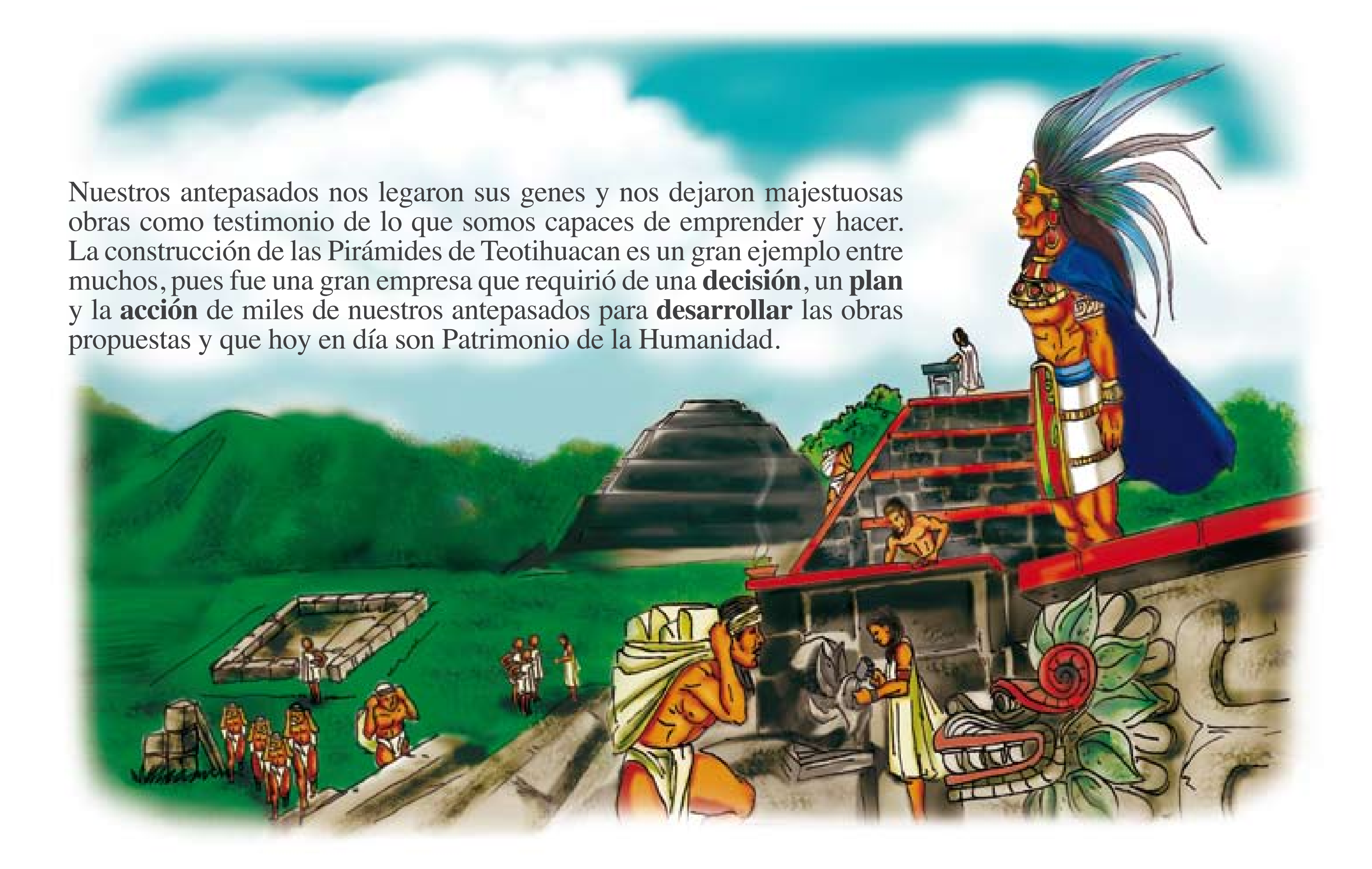
¿Qué es una empresa?

Es la organización económica y del trabajo de una sola, varias o muchas personas que se organizan para la producción y comercialización de bienes o productos o para la prestación de servicios.

La palabra "empresa" viene de "emprender" que significa:

Tomar la **decisión**, realizar un **plan** y ejecutar la **acción** para **desarrollar** las actividades que conduzcan a obtener los resultados propuestos.

- ¡Nuestra Raza Mexicana es una raza de Emprendedoras y Emprendedores! -



Nuestros antepasados nos legaron sus genes y nos dejaron majestuosas obras como testimonio de lo que somos capaces de emprender y hacer. La construcción de las Pirámides de Teotihuacan es un gran ejemplo entre muchos, pues fue una gran empresa que requirió de una **decisión**, un **plan** y la **acción** de miles de nuestros antepasados para **desarrollar** las obras propuestas y que hoy en día son Patrimonio de la Humanidad.

Somos ejemplo para el mundo, porque nuestra raza emprendedora mexicana es la que ha hecho que decenas de grandes empresas mexicanas hoy sean líderes mundiales dando ejemplo de profesionalismo, visión y buena administración; pero debo aclararte que muchas de esas grandes empresas cuando empezaron lo hicieron, al igual que tu, como un **"emprendimiento personal"** o una **"micro empresa"** y que, a fuerza de disciplina, estudio, dedicación **y una buena Administración**, fueron creciendo y con el tiempo se convirtieron es esas grandes empresas que llamamos **Multinacionales**.

Te estarás preguntando: ¿Pero cómo voy a hacer para sacar adelante mi "emprendimiento personal", si no tengo estudios y nunca en mi vida había tenido la oportunidad de tener mi negocio propio?

- ¡No es difícil! -

Solo necesitas un cambio de tu actitud mental frente a la vida para "emprender" la nueva etapa que te conduzca a tu superación personal y profesional y por consecuencia, a la superación de tus hijos y de tu familia en general.

Yo te puedo asegurar que estudiando y practicando el contenido de este manual, rápidamente aprenderás **Cómo Manejar tu Negocio** o **"emprendimiento personal"** y hacerlo crecer cada día más hasta volverlo un negocio próspero y consolidado, porque en una forma sencilla y amigable **conocerás las bases fundamentales para la Administración** de todo tipo empresas sin importar su tamaño.



Igualmente te puedo asegurar que las **bases de la Administración** de las empresas que aprenderás con este manual, si las aplicas a tu vida diaria, te ayudarán a ser una persona más organizada, más estructurada y con mayor criterio y capacidades para enfrentar satisfactoriamente todos los retos de superación que te presente la vida.

¡Lo imposible No existe!

Todo es posible en esta vida si tomas la firme decisión de superar tus limitaciones a través de la disciplina, la constancia y la perseverancia, más el estudio dedicado de estos manuales de auto-aprendizaje, preparados especialmente para ti y tu superación personal y profesional.

Por ello, este primer manual de **Cómo Manejar tu Negocio** lo hemos escrito especialmente para Ti en dos capítulos:

El primer capítulo es: **¿Por qué se crean las empresas?**; En el cual conocerás la razón primordial para crear una empresa o negocio, los diversos tipos de empresas que existen, sus definiciones y sus estructuras funcionales. De esta forma conocerás la definición y organización de cómo es tu "emprendimiento personal" y las posibilidades de desarrollo y crecimiento que tienes para tu empresa una vez estudies el segundo capítulo.





El segundo capítulo: **La Administración y los procesos administrativos** corresponden a los conocimientos precisos con los cuales aprenderás a dirigir – gerenciar - muy bien tu empresa personal **para hacerla crecer al tamaño que te hayas propuesto**, una vez mis enseñanzas hayan sido asimiladas y practicadas en tu propio negocio e incluso, aplicadas a tu diario vivir.

Con estos manuales, **¡Tú tienes el privilegio y la gran oportunidad de transformar tu vida!**

Solo necesitas tomar la **decisión**, estudiar con dedicación este manual de **Cómo Manejar tu Negocio** para crear tu **plan** y emprender las **acciones** planificadas para **desarrollar** tu negocio personal haciéndolo crecer hasta el nivel que Tú hayas definido, como resultado de tus propias decisiones.

Es importante que tengas presente que las explicaciones y casos presentados en este manual, aunque están dados para empresas de cualquier tamaño con énfasis en el negocio de la confección de ropa hecha a la medida o por tallas y poniendo en algunos ejemplos a mi empresa **"Confecciones Finas Lupita"**, los procesos administrativos **son aplicables a cualquier actividad** personal, de negocios o empresas sin importar su giro.

- ¡Te deseo lo mejor de la vida! -
Lupita



Capítulo 1

¿Por qué se crean las empresas?

Hay muchas razones pero la que más me gusta por su sentido social es:

"Para satisfacer las necesidades de las personas y la comunidad"

Y cuando nos decidimos a crear una empresa o negocio, previamente debemos pensar y definir con claridad el **Objetivo mayor** o la finalidad del emprendimiento que perseguimos al trabajar en esta nueva actividad.



Como ejemplos:

- Producir bienes y servicios dirigidos al mercado de los consumidores de mi comunidad creando ganancias crecientes que me permitan superar mi actual condición socio-económica.
- Obtener el máximo de beneficios económicos y sociales a través de todos mis clientes.
- Servir a la comunidad ofreciéndole productos de la más alta calidad al mejor precio.
- Contribuir con el desarrollo social y económico del país generando empleos de calidad y pagando con satisfacción los impuestos que demande la nación.
- Producir la ropa de mi familia, mis vecinos y mi comunidad ganando buen dinero, haciendo crecer mi negocio planificadamente para que en el mediano a largo plazo sea la empresa en donde puedan trabajar y progresar mis hijos y los empleados que laboran en ella.

Con los ejemplos anteriores, haz un análisis de tus intereses y propósitos en esta vida al iniciar este nuevo emprendimiento y **escribe en un papel tu Objetivo mayor**, conservándolo y recordándolo con frecuencia; de esta forma **tendrás más claridad y fuerza mental** sobre la razón de tu emprendimiento dándote la motivación y el estímulo necesario para alcanzarlo y realizarlo a través de tu propio esfuerzo. En el capítulo 2, profundizaremos en el tema de los objetivos y las metas para que puedas perfeccionar tu Objetivo mayor fortaleciendo tu nueva "actitud mental". También aprenderás a crear otros Objetivos concretos para tus actividades administrativas.



1.1 ¿De qué o con qué se forma una empresa?

Una empresa, sin importar su tamaño, aquí y en cualquier parte del mundo **siempre está conformada** por:

· **LAS PERSONAS**: Es el talento humano, compuesto por los propietarios o dueños, los administradores y los empleados que laboran en la empresa.

- En tu emprendimiento personal eres TÚ el equivalente a las PERSONAS -

· **EL CAPITAL:** Son los aportes de los propietarios de la empresa y pueden estar representado en dinero, muebles, maquinaria, mercancías u otros bienes.

- En tu emprendimiento personal es la Ayuda que te aporta SEDESOL (representada en máquinas, accesorios, herramientas, capacitación y materias primas) el equivalente al CAPITAL -

· **EL TRABAJO:** Es la actividad que realizan las personas para la producción de bienes, prestación de servicios, compra y venta de mercancías, entre otros.

- En tu emprendimiento personal es Tu actividad y lo que haces en tu empresa el equivalente al TRABAJO -







Si analizas lo anterior, entenderás que **las empresas sin las personas nunca podrán existir**.

Las **PERSONAS** son el elemento INDISPENSABLE para poder crear una empresa, porque solo con el **TRABAJO** de las PERSONAS (a través del pensamiento, sus habilidades y acciones) pueden hacer que el **CAPITAL** (máquinas, equipos, dinero, etc.), sea usado para producir bienes o productos o crear servicios.

El CAPITAL es necesario para emprender cualquier empresa **pero no es lo indispensable** ya que son las PERSONAS y el TRABAJO las que construyen el CAPITAL. Este concepto podrás comprenderlo mejor en el siguiente tema.

Por otra parte, estos tres elementos descritos anteriormente: **Las Personas, el Capital y el Trabajo**, al integrarlos para desarrollar las actividades de la empresa, conforman lo que comúnmente se llama: **"Los Recursos de la Empresa".**

Administrativamente, estos "Recursos" se dividen en 4 bloques o definiciones así:

· RECURSOS HUMANOS O RECURSOS DE PERSONAL

· RECURSOS ECONÓMICOS O FINANCIEROS

· RECURSOS TÉCNICOS O DE PRODUCTIVIDAD

· RECURSOS LOGÍSTICOS O FACILITADORES

1.2 Definición y organización de los "Recursos de una Empresa":

Por más pequeño que sea tu negocio al iniciar, debes conocer la forma cómo se definen y organizan los **"recursos de tu emprendimiento"**.

A continuación te presentaré una pequeña explicación que te dará claridad al respecto, pues en la medida que avances en tu estudio de este y los otros manuales, vas a integrarlos ampliando tus conocimientos.



· LOS RECURSOS HUMANOS O RECURSOS DE PERSONAL:

Estos siempre serán los empleados, administradores o directivos que trabajan en la empresa.

*- Como ya lo dijimos antes al describir las PERSONAS, por estar iniciando tu empresa personal, **eres Tú el equivalente a los Recursos Humanos** y en la medida que vayas creciendo el negocio y contrates otros empleados, ellos también harán parte de los Recursos Humanos o Recursos de Personal. -*

· LOS RECURSOS ECONÓMICOS O FINANCIEROS:

Los recursos económicos en cualquier tipo de empresa están representados por el Dinero en efectivo o depositado en un banco, los Ahorros en dinero o títulos de Acciones y la disponibilidad de Créditos (bancarios o personales o de los proveedores).

Con los recursos económicos es que las empresas pueden funcionar para comprar materias primas o mercancías, pagar salarios, servicios, impuestos y todos los gastos e inversiones para el funcionamiento del negocio.

*- En tu empresa, por estar iniciando, posiblemente no tengas muchos recursos económicos; no te preocupes, **pues tu actividad inicial** dedicada a la confección de ropa a la medida o por tallas **No necesita mucho dinero para empezar**. -*

*- **La Ayuda aportada por SEDESOL para que puedas iniciar tu empresa**, representada en la máquina de coser, accesorios, herramientas, etc., **equivale a los Recursos Económicos o Dinero** que hubieras tenido que invertir para comprar dichos elementos. Igualmente, el **Bono** para la compra de materias primas equivale al **Crédito** y también es parte de tus recursos económicos. -*

*- **Parte del Objetivo mayor de SEDESOL al ayudarte aportándote los Recursos Económicos** "iniciales" es que **con tu trabajo**, confeccionando ropa y vendiéndola a tus vecinas y tu comunidad, **construyas tu capital** ganando buen dinero y de esta forma en unos meses **puedas tener tus propios Recursos Económicos** con los cuales harás crecer tu negocio. -*

· LOS RECURSOS TÉCNICOS O DE PRODUCTIVIDAD:

Equivalen a los conocimientos técnicos y las habilidades manuales e intelectuales de los empleados y tienen un valor muy importante, pues de ellas depende la productividad de cada empresa. Igualmente las máquinas y equipos de propiedad de la empresa y la habilidad de los empleados para manejarlas, también hacen parte de dichos recursos.

- En tu empresa, como iniciarás trabajando en solitario, serán tus conocimientos, habilidades del corte y la confección de todo tipo de ropa, la máquina de coser, los accesorios y herramientas más los Patrones talla a talla de decenas de diseños lo que conforman los Recursos Técnicos o de Productividad de tu negocio. -

- En la medida que vayas progresando, invirtiendo en nuevas máquinas, equipos y en la contratación de empleados con buena capacitación y habilidades, tus recursos técnicos o de productividad se irán incrementando, dándole mayor valor económico a tu empresa. -

· LOS RECURSOS LOGÍSTICOS O FACILITADORES:

Estos recursos equivalen a las materias primas, los muebles, mesas y enseres de trabajo, las estanterías de almacenamiento, el local de la empresa, los vehículos, etc. y son los facilitadores para que las personas, las máquinas y los equipos puedan funcionar correctamente en la producción y comercialización de los bienes, productos o servicios propios de la actividad de la empresa.

- En tu empresa, por estar iniciando, seguramente no cuentas con muchos recursos facilitadores. No te preocupes, dichos recursos los irás construyendo o consiguiendo en la medida del progreso de tu negocio. -

- Mientras ello sucede, debes tener paciencia y acomodar tu espacio de trabajo en tu propia casa pudiendo ser la cochera o alguna habitación aunque sea pequeña y ahí trabajar organizadamente con gusto y alegría, pues ello mentalmente te fortalecerá para hacer muy bien las cosas y de esta forma ganar el aprecio de la clientela, haciendo crecer tus ganancias. -

*- **Como ejemplo;** cuando yo empecé, en una condición igual a como estás empezando tu negocio, yo no tenía una gran mesa de corte y como no tenía dinero para mandar a hacer una y tampoco tenía el espacio en donde ponerla, entonces organicé mis tiempos en el hogar, puse horarios a mis hijos y usé la mesa del comedor para cortar la ropa de mis clientes y en las noches también la usaba para plancharla. Luego, con mis ganancias y ahorros, en pocos meses teché el patio de la casa y ahí mandé a hacer una buena mesa de corte con cajoneras debajo y unos anaqueles para guardar las telas y para colgar la ropa de mis clientes, quedando mi taller muy organizado y con bonita presentación. Fue algo emocionante pues me empecé a sentir libre y capaz de todo y además mis hijos al ver mis progresos con el negocio, también estaban felices y todas las tardes ellos entraban a mi taller a hacer sus tareas escolares con mucha alegría y responsabilidad. Nos hacíamos compañía y por ello se volvieron muy buenos estudiantes. -*

- Luego, con los meses, compré una mesa de plancha industrial, una máquina cortadora eléctrica y otra máquina de coser y posteriormente, en menos de un año con un crédito que conseguí le compré la finca a mi comadre, al lado de la casa, y poco a poco la fui adecuando y también, con los ahorros fui comprando más máquinas y es ahí en donde hoy tengo mi taller muy bien organizado con todos los recursos logísticos, en donde le doy empleo a 7 personas, amigas y vecinas, a quienes capacité muy bien y son el alma de mi empresa. Incluso, tres de mis primeras empleadas a quienes también capacité muy bien, hoy en día tienen sus talleres de confección y han crecido mucho dando empleos en la región. Eso me hace muy feliz pues por el esfuerzo de todas, hemos traído el progreso y bienestar a nuestra comunidad. -

¡Ten presente y nunca lo olvides!: Tu emprendimiento personal, por más pequeño que sea en sus inicios, es muy importante para la nación pues con tu esfuerzo y dedicación trabajando planificadamente para lograr tu Objetivo mayor, estarás ayudando a nuestro país a crecer y a desarrollarse social y económicamente produciendo más riqueza y bienestar para los mexicanos.

En el siguiente tema aprenderás cómo se identifican y clasifican los diferentes tipos o clases de empresas que existen o se crean en nuestra nación y que en su conjunto hacen que México, social y económicamente sea considerado uno de los países más prósperos del mundo.

Igualmente conocerás en qué lugar – dentro de esas clasificaciones – se encuentra tu emprendimiento personal para que puedas encausar el Objetivo mayor de tu empresa hacia el crecimiento y progreso ordenando dentro de la economía formal de la nación.



1.3 Clasificación de las Empresas

La clasificación de las empresas es muy parecida en los diferentes países del mundo. Solo cambian en algunos términos o definiciones pero en su conjunto agrupan los mismos conceptos.

En México existen varias clasificaciones siendo las más importantes las siguientes:

· EMPRESAS SEGÚN SU OBJETIVO MAYOR
· EMPRESAS SEGÚN SU CANTIDAD DE PROPIETARIOS u ORGANIZACIÓN JURÍDICA
· EMPRESAS SEGÚN SU PROCEDENCIA DE CAPITAL
· EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO
· EMPRESAS SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

Todas estas clasificaciones son hechas para que el Gobierno Federal pueda conocer en detalle la forma en que está estructurada la actividad económica del país y cada año, por medio de estudios y estadísticas económicas, poder crear un presupuesto acorde con los planes de estímulo y apoyos para la creación de diferentes tipos de empresa que sean necesarias para el desarrollo específico en algunas regiones, fortaleciendo el crecimiento equilibrado de la nación.

A continuación conocerás las descripciones principales de la clasificación de las empresas:

1.3.1 EMPRESAS SEGÚN SU OBJETIVO MAYOR

A. Con Ánimo de Lucro:

Son aquellas empresas que esperan una utilidad o ganancia económica en el ejercicio de su actividad.

*- **Como ejemplo**; tu emprendimiento personal hace parte de esta clasificación. -*

Igualmente, todos los pequeños negocios personales, las micro empresas y todas las pequeñas, medianas y grandes empresas conformadas por sociedades y que hacen parte fundamental de la economía de la nación.

B. Sin Ánimo de Lucro:

Son aquellas empresas que prestan un servicio social y que sus dueños o accionistas no esperan una utilidad o ganancia económica personal, sino que la devuelven a la sociedad a través de más y mejores servicios a la comunidad.

*- **Como ejemplo**; las Agencias de Desarrollo Social (ADL) vinculadas a Sedesol, que permiten que te llegue esta ayuda para montar tu empresa, junto con la capacitación de los Mentores. Igualmente, dentro de este grupo se encuentran las Fundaciones de apoyo y beneficencia, las Asociaciones Civiles, las Cooperativas, los Fondos de empleados y muchas de las Organizaciones No Gubernamentales comúnmente llamadas ONG, entre muchas otras. -*

1.3.2 EMPRESAS SEGÚN SU CANTIDAD DE PROPIETARIOS U ORGANIZACIÓN JURÍDICA

A. Emprendimientos Personales o negocios Informales:

Es la forma más simple y antigua de la organización de negocios. Normalmente es usada por la mayoría de personas que individualmente ejercen una pequeña actividad económica dentro de sus comunidades sin ofrecer garantías de progreso y superación a sus dueños ni a sus familias, debido a la falta de preparación y conocimiento de los procesos administrativos. Por lo general, estos negocios personales mueren muy rápido pues no encuentran apoyo dentro de la estructura empresarial y económica de la nación. Es lo que se llama la economía informal de la nación y por no tener organización Administrativa ni registros de ningún tipo, nunca podrán acceder a los apoyos y créditos del gobierno federal.

- En tu emprendimiento personal, como es natural, debes empezar tu actividad de negocios dentro de esta definición de economía Informal pero, con el estudio y la práctica de los ejercicios de estos manuales, esperamos que muy pronto puedas salir de esta condición e integrarte a la Economía Formal de la nación como lo explico a continuación. -

B. Personas Físicas o negocios Unipersonales Formales:

Son el equivalente a una empresa personal que en la medida que crece y progresa con su negocio, se inscribe en el **Registro Federal de Causantes** para ejercer legalmente las actividades económicas aportando a la nación los tributos que, junto con los tributos de los otros millones de empresas, servirán para el progreso y bienestar social y económico de todos los mexicanos.

La persona Física o empresa unipersonal cuando se registra, se convierte en un persona jurídica e importante y adquiere todos los derechos y deberes para realizar su actividad económica sin ninguna restricción, recibiendo todo el apoyo del gobierno federal con sus créditos de fomento y fortalecimiento empresarial.



*- **En mi caso personal**, yo me registré como persona física desde hace tres años y me siento muy orgullosa de haberlo hecho en ese momento, pues mi progreso se triplicó inmediatamente, ya que pude acceder a un crédito de fomento a largo plazo y con intereses muy bajos, con el cual le compré la finca a mi comadre para agrandar mi taller y poder producir más, haciendo que mi negocio sea un patrimonio muy importante para mi y mi familia. -*

*- **Mi sueño es que mientras mis hijos crecen y se educan muy bien**, ya que deben terminar su preparatoria y me esforzaré para que estudien su universidad, **yo seguiré trabajando como única dueña de mi negocio** y, cuando ellos se reciban como profesionistas y empiecen a buscar trabajo, **los invitaré a que trabajen conmigo como Socios** para que me aporten todos sus conocimientos y así engrandecer y fortalecer mucho más nuestro patrimonio familiar, que también servirá para mejorar la calidad de vida de mis empleadas y sus familias, colaborando con el progreso social y económico de la nación. -*

C. Sociedades o personas Morales emprendedoras unidas jurídicamente:

Son la unión de 2 o más personas que se organizan para llevar a cabo un negocio que les produzca beneficios y ganancias económicas.

Es normal que toda empresa que nace como un emprendimiento personal y luego se convierte en Persona Física o negocio Unipersonal formal, una vez que va progresando y se encuentre con retos mayores para su crecimiento, decida asociarse con otra persona u otras empresas que le ayuden a fortalecer el crecimiento bien sea aportando sus conocimientos o aportando dinero o capital.

Las Sociedades pueden ser de distintos tipos dependiendo de su capital, objetivos y responsabilidades jurídicas. En México, jurídicamente las sociedades están divididas en las siguientes denominaciones y sus abreviaciones:

- Sociedad Anónima o **S.A.**
- Sociedad Anónima de Capital Variable o **S.A. de C.V.**
- Sociedad de Responsabilidad Limitada o **S. de R.L.**
- Sociedad de Nombre Colectivo o **S. en N.C.**
- Sociedad en Comandita Simple o **S. en C.S.**

Siendo las más comunes las **S.A**. y las **S.A. de C.V.**

Las **S.A.** son muy comunes dentro de las grandes empresas mexicanas y muchas empresas extranjeras – llamadas multinacionales – que crean sus empresas con esta figura jurídica para desarrollar sus actividades legalmente dentro del país. Las empresas **S.A. de C.V.** son las mas comunes dentro del todas las Sociedades en México porque jurídicamente se adaptan a las necesidades empresariales de las personas.

En el manual de **Proyectos de Inversión** conocerás en detalle cuales son las diferencias jurídicas entre cada tipo de Sociedad y que te servirá para estructurar correctamente el tipo de emprendimiento a desarrollar.

1.3.3 EMPRESAS SEGÚN SU PROCEDENCIA DE CAPITAL

Esta clasificación se divide en:

A. Empresas Privadas:

Son la mayoría de empresas y negocios. Se llaman Privadas porque el origen de su Capital para su inicio y funcionamiento proviene de aportes de personas u otras empresas particulares. Ejemplo: Empresa familiares, supermercados y autoservicio, emprendimientos personales, compañías de seguros, la mayoría de los bancos, agencias de viajes, fabricas de automóviles, etc.

- En tu negocio personal, aunque el Capital inicial fue aportado por el gobierno federal como ayuda para que iniciaras tu actividad, tu empresa es Privada. -



B. Empresas del Estado - oficiales o públicas - :

Son la mayoría de empresas del gobierno federal y de los gobiernos estatales que se constituyen con aportes del estado. Ejemplo: Los Hospitales, las escuelas públicas y colegios oficiales. Las empresas de energía y de petróleos como la Comisión Federal de Electricidad o Pemex, o las empresas de apoyo social como Liconsa, etc.

C. Empresas de Capital Mixto:

Son las empresas que se constituyen con aportes del estado o del gobierno federal o estatal conjuntamente con aportes de las personas particulares o empresas privadas. Normalmente, este tipo de empresas mixtas se constituyen para realizar las grandes obras de infraestructura que requiere la nación como son las carreteras y autopistas de cuota. La cuota es para que la iniciativa privada recupere su inversión y obtengan ganancias por apoyar al estado a realizar las grandes obras que por su alto costo, el gobierno federal no podría realizar.

1.3.4 EMPRESAS SEGÚN SU TAMAÑO

Esta clasificación se divide en:

A. Empresas personales:

Este tipo de empresas son la mayoría de empresas existentes en México. Se caracterizan porque en ellas trabaja **una sola persona** y en algunos casos pueden ser dos personas. En el país en el año 2009, se tenían registradas como personas Físicas (negocios Formales que aportan económicamente a la nación), más de 2 millones 900 mil empresas de esta naturaleza. Adicionalmente, existen más de 6 millones de empresas personales dentro de la Informalidad que perjudican a la nación por no pagar tributos y por su inestabilidad debido a la falta de conocimientos Administrativos que les impide progresar e integrarse dentro de la Formalidad empresarial.

- Tu emprendimiento personal se encuentra dentro de esta clasificación. Con tu esfuerzo y capacidades Administrativas, de Mercadeo y Ventas adquiridas por medio del estudio de estos manuales, pronto lograrás hacer crecer tu negocio satisfactoriamente y avanzar al siguiente nivel de tamaño de empresas, recibiendo un mayor reconocimiento por parte del estado al convertirte en una empresa más sólida y organizada que genera empleos sustentables para la nación. -

B. Micro empresas:

Las Micro empresas, en su mayoría son emprendimientos personales que han progresado y que generan entre 3 a 10 empleos formales permanentes. En 2009, México tenía casi 900 mil Micro empresas generando desarrollo para la nación.

*- **Debes proponerte que tu empresa progrese organizadamente para llegar a este nivel**. En mi caso, tardé medio año para pasar de una empresa Informal a una empresa Formal y gracias a esa decisión, hace tres años logré un crédito de fomento y pudo crecer mi empresa pasando de ser un emprendimiento formal a una Micro empresa muy organizada que sigue creciendo. Espero que cuando mis hijos se integren a mi Micro empresa como Socios, logremos crecer aún más para escalar de nivel y recibir más apoyos de la nación. -*

La importancia de las Micro empresas y empresas personales para la generación de empleos en México es invaluable ya que dan empleo al 70% de la población económicamente activa que recibe buenos salarios y sus prestaciones sociales correspondientes. Además, el 98% todas las empresas existentes en México corresponden a estas dos clasificaciones, que ayudan con más del 10% de la producción económica total de la nación.

Como realidad motivadora es que una Micro empresa bien organizada, con buenos productos y buenas estrategias de Mercadeo y Ventas, puede producir anualmente desde cientos de miles hasta varios millones de pesos en ventas, y si está bien Administrada, las ganancias serán más que satisfactorias para los propietarios.

C. Pequeñas Empresas:

Éstas, en su mayoría eran Micro empresas que por trabajar organizadamente, con una buena Administración, buenas técnicas de Mercadeo y Ventas, lograron ascender e ingresar a esta clasificación. Las Pequeñas Empresas se denominan así porque tienen entre 11 y 50 empleados formales. En 2009, en México tan solo existían un poco más de 140 mil pequeñas empresas. Es una cantidad muy pequeña para el tamaño de la economía, sin embargo estas pequeñas empresas producen cerca del 10% de la economía de la nación.

Este tipo de empresas sobresalen en sus actividades porque en su mayoría tienen estabilidad Administrativa y excelentes políticas comerciales, sus ventas anuales pueden estar entre varios millones y algunas decenas de millones de pesos.

D. Medianas Empresas:

Se les dice Medianas Empresas porque se componen de entre 51 a 200 empleos formales. Dentro de las Medianas empresas, muchas fueron Pequeñas empresas que progresaron y se integraron en esta clasificación. Otra gran proporción corresponde a empresas de iniciativa privada que nacen de ese tamaño gracias a grandes inversiones de capital para aprovechar circunstancias u oportunidades comerciales. Dentro de ellas podemos citar a las Maquiladoras y muchas empresas de productos para la exportación. Estas empresas, por su capital, tienen ventas anuales que van de varias decenas de millones a algunos cientos de millones de pesos. En 2009, en México existían unas 30 mil empresas medianas que producen el 20% de la economía de la nación.

E. Grandes Empresas:

Las Grandes Empresas se definen porque tienen más de 201 empleados formales y mueven muchos recursos de capital. En México existen unas 10 mil grandes empresas que producen casi el 60% de la economía de la nación. Estas empresas tienen presencia comercial en casi todas las poblaciones del país y muchas de ellas venden sus productos o servicios en otros países, por ello son llamadas Multinacionales. Las ventas anuales de estas empresas superan varias centenas de millones de pesos llegando, muchas de ellas, a vender varios miles de millones de pesos.

La siguiente clasificación es muy importante porque "diferencía" los distintos tipos de negocios o empresas por su actividad y nos va encausando para empezar a conocer los procesos Administrativos que son comunes a las diferentes actividades empresariales.

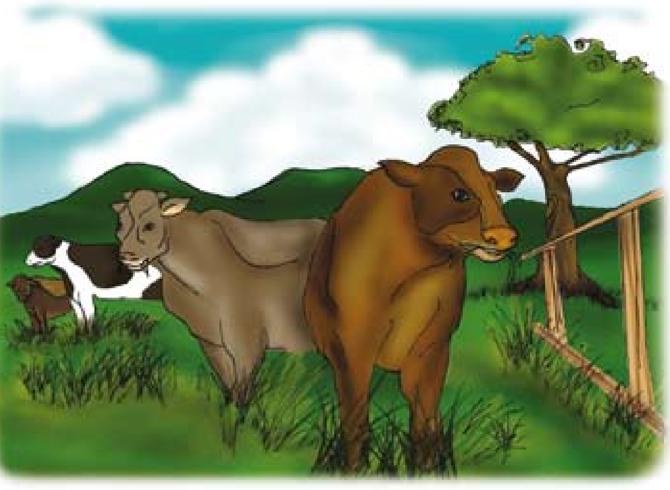
1.3.5 EMPRESAS SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

Esta clasificación se divide en:

A. Empresas Agropecuarias:

Las empresas agropecuarias son las más antiguas en la historia de la humanidad. Su nombre se deriva de las actividades Agrícolas y las Actividades Pecuarias. Siendo las primeras, todo lo que tiene que ver con las granjas y haciendas agrícolas para producción y comercialización de cultivos para la alimentación de las personas y forraje para los animales. Las segundas son las empresas tipo haciendas o ranchos, las cuales trabajan en la producción y comercialización de hatos ganaderos tanto vacunos como porcinos, avícolas y de todo tipo de animales.





B. Empresas Extractivas y Mineras:

Estas empresas tienen por función la extracción y explotación de todos los recursos del subsuelo y de los mares utilizados para producción y comercio. Como ejemplo, las compañías mineras o petroleras y las compañías pesqueras.





C. Empresas Industriales:

Las empresas industriales, también llamadas empresas manufactureras, se dedican a la compra de bienes o materias primas para transformarlas, convirtiéndolas en Productos terminados que satisfacen muchas de las necesidades de las personas.

Como ejemplo: las industrias del calzado que compran las pieles, suelas y complementos para fabricar zapatos, zapatillas y botas. Igualmente las fabricas de ropa que compran tela y la convierten en vestidos, pantalones, sacos, etc. Dentro de ese mismo orden de ideas, se encuentran las industrias automotrices, las fábricas de herramientas, las industrias de máquinas de coser y máquinas de todo tipo, al igual que las industrias de computadoras y teléfonos celulares, las industrias de alimentos tipo las papas fritas o comidas procesadas listas para servir, panaderías, carpinterías, fábricas de juguetes, etc.

En este nuevo siglo, a las materias primas ya se les dice "comoditis" (commodities en inglés) como término universal para referirse al comercio mundial de las materias primas. Igualmente, el término "**Empresas Industriales"** obedece a un proceso tecnificado y de producción en secuencia o en serie para la obtención de un producto. Es un término nuevo que se empezó a usar hace un poco más de 200 años, a partir de la revolución industrial en Inglaterra, ya que antes no se conocían los procesos industriales sino que los productos se fabricaban con las técnicas Artesanales, uno a uno, casi siempre sin máquinas, como una tradición que aún funciona exitosamente en muchos países del mundo y que en México tiene una gran cultura y tradición.

- Tu negocio personal enfocado a la confección de ropa hecha a la medida, aunque se confeccione uno a uno y no en serie, se encuentra dentro de la clasificación de Empresa Industrial pues, aunque es un proceso individual, estás usando nuevas técnicas, máquinas y herramientas que no son propias de los procesos artesanales. -



D. Empresas Comerciales:

Las empresas comerciales se dedican a la compra de Productos listos para el consumo, comprándolos a las empresas Industriales, Agropecuarias y Mineras para Revenderlos sin cambiar sus características y propiedades iniciales, vendiéndolos a un mayor precio para obtener una ganancia económica para la empresa además de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Como ejemplo: las Tlapalerías, ferreterías, almacenes de materiales de construcción, almacenes de autoservicio, supermercados, las tiendas departamentales, almacenes de juguetes, almacenes de telas, mercerías, almacenes de venta de computadoras y teléfonos celulares, así como agencias de venta de carros, camiones, etc.

Las empresas Comerciales también son tan antiguas como la humanidad pues el Comercio era y sigue siendo la forma en que se desarrollan las naciones. Una nación con un comercio limitado es una nación económicamente limitada porque las empresas agrícolas, mineras e industriales necesitan de los Comerciantes para poder vender sus productos y que lleguen al consumidor final.



E. Empresas de Servicios:

Las empresas de Servicios son aquellas que venden bienes Inmateriales o servicios complementarios que requieren muchos de los nuevos productos, obteniendo un beneficio económico al satisfacer las necesidades de la comunidad. Esta categoría es la más nueva dentro de los tipos de empresas por actividad económica ya que el “Servicio”, como un complemento a las actividades de la vida, se ha vuelto indispensable para facilitar la vida de las personas.

Dentro de esta categoría se encuentran los servicios esenciales llamados Servicios Públicos que incluyen el transporte, la salud, medicinas, la educación, energía, gas, agua, telefonía, la radio y televisión, etc.; y los Servicios Comerciales como los talleres de reparación y mecánica automotriz, los talleres de reparación de aparatos electrodomésticos y computadoras, de reparación de ropa y calzado, las agencias de viajes, etc., entre muchas actividades de servicio que ayudan a una mejor calidad de vida de las personas y las comunidades.

Igualmente, con el modernismo y el surgimiento de las nuevas tecnologías han aparecido una serie de necesidades específicas en las comunidades que son resueltas a través de las nuevas empresas de servicios, como el acceso a la telefonía Celular o la conexión a la Internet y el desarrollo de programas para computadoras y de sitios para Internet, que están cambiando drásticamente la forma en que las personas se comunican, contactan y realizan sus actividades cotidianas y de negocios.

Ante esta nueva modalidad de negocios, es muy importante que pongas atención a lo que está sucediendo en tu localidad respecto a los nuevos servicios que están ofreciendo como el servicio de la conexión a Internet, ya que tu actividad Industrial, en el futuro cercano sino inmediato, se verá beneficiada grandemente al poder ofrecer tus productos y creaciones de ropa a un mercado mucho más grande, obteniendo pedidos y ventas de sitios lejanos sin necesidad de que tengas que viajar, como nunca te lo habrías imaginado.

- Como ejemplo personal, hace un año trajeron a mi pueblo la conexión a Internet y una promoción de computadoras para pagar en cuotas mensuales. Como no entendía qué era la Internet, pero mis hijos, de tiempo atrás, me venían pidiendo una computadora para agilizar sus estudios e investigaciones para sus tareas escolares, decidí comprárselas pensando en su superación y además, para que estuvieran más actualizados frente a este mundo moderno. Una semana después de tener la computadora instalada en mi taller, para así asegurarme de que no perderían el tiempo jugando, mi sorpresa fue enorme, pues ellos manejaban la computadora con una facilidad y rapidez como si hubieran nacido sabiéndolo y mi hijo mayor, por su propia iniciativa, con la cámara fotográfica de su Celular le tomó unas fotos a unos uniformes de Enfermera que mi vecina me había comprado, subió las fotos a un sitio de venta de ropa en Internet y a los tres días en su correo ya tenía dos cartas pidiendo más información sobre mis uniformes y que si podíamos mandar una muestra. Él mismo les respondió enviando los precios que yo le di y todos los detalles, les envió una muestra y a los 8 días recibimos un pedido de 36 uniformes para las enfermeras del Centro de Salud de Cuyutlán, población que ni sabía dónde quedaba en el mapa. ***¡No lo podía creer!*** *A la fecha, una tercera parte de mis ventas las realizo por Internet y cada vez las ventas por este medio electrónico están creciendo mucho más, facilitándome todo mi trabajo y ahorrándome mucho tiempo, costos de venta y el tener que viajar. -*





En el manual de **Cómo vender y cobrar**, te ampliaré esta información para que puedas beneficiarte prontamente de esta nueva modalidad de empresas de Servicios con énfasis en las nuevas tecnologías.

Para terminar este tema de las empresas por Actividad, debo aclararte que una empresa definida dentro de una Actividad específica puede desempeñar dos o más tipos de actividades y en ese caso se llaman empresas de Actividad Mixta. Como ejemplo: Si además de tener tu taller de confección de ropa, montas un almacén para vender tu ropa y otros productos, entonces tu negocio se definiría de Actividad Mixta Industrial y Comercial.

Con el estudio atento de los temas anteriores, **con seguridad habrás fortalecido tu "actitud mental"** y tendrás una mejor forma de pensar para planear hacia dónde quieres proyectar el crecimiento y progreso de tu empresa, **dentro de la economía Formal de la nación.**

Tienes que ser consciente que los negocios Informales Nunca tendrán futuro. Solo te permitirán ganar unos pesos para alimentarte y posiblemente llevar algún sustento a tu familia por un tiempo, pero no te servirá para superarte personal y profesionalmente, mucho menos te permitirá construir a mediano y largo plazo un patrimonio económico y social estable y en progreso para tus hijos y tu familia en general.

*- Respecto a estos temas te ofrezco mi consejo personal: **la mejor decisión que puedes tomar** al iniciar tu negocio personal, **es que siempre lo encauses dentro de la Legalidad, la Ética y la Formalidad empresarial,** pues es el mejor ejemplo que darás a tus hijos para que sean ciudadanos dignos y que en el futuro cercano ellos también ayuden a mejorar nuestra nación. Igualmente, encausando tu negocio dentro de la Formalidad tendrás todas las puertas abiertas para venderle tus productos y servicios a cualquier empresa o comercio tanto privadas o del gobierno, sin que tengas ningún impedimento legal, con la ventaja de que por ser una empresa Formal, podrás acceder a créditos y apoyos del gobierno federal con su banca de desarrollo y la banca privada, con los cuales harás crecer tu negocio enriqueciendo tu patrimonio económico familiar. -*

En el siguiente tema y antes de entrar a lo que es la Administración, es muy importante que siempre tengas presente que al tomar la **decisión** de crear y sacar adelante un emprendimiento personal, por más pequeño que sea, desde el momento en que creas el **plan** y emprendes la **acción** para **desarrollarlo, tu empresa personal "toma vida"** y al igual que como un bebe o una planta, requiere de todos los cuidados para hacer que ese nuevo "ser" (la empresa) adquiera una **"estructura" organizativa** para que así pueda crecer armónicamente y desarrollarse y, que con el pasar de los años, sea una empresa próspera y consolidada que cumpla satisfactoriamente con tu Objetivo mayor.

1.4 ¿Cómo es la Estructura interna de una empresa?

Toda actividad empresarial por más pequeña que sea, **solo progresará y se fortalecerá por el trabajo de las personas** y en tu caso personal, cuando empieces tu negocio, diariamente tendrás que hacer nuevas actividades o "funciones" para poder sacar adelante tu negocio; como por ejemplo:

- Analizar y planear tus actividades en función del trabajo a realizar.
- Conseguir nueva clientela para hacer crecer tu negocio.
- Atender a la clientela cuando te visiten o las visites.
- Sugerirles ideas y diseños acordes a sus necesidades.
- Cortar y coser los diseños elegidos por tu clientela.
- Cobrar por cada trabajo entregado.
- Llevar las cuentas de costos y ganancias.
- Comprar más telas y materiales como botones, hilos, agujas, etc.
- Hacer la limpieza y mantenimiento a las máquinas y al taller;
- Además de las actividades diarias para el cuidado y alimentación de tus hijos.

Todas son actividades que no son complejas ni difíciles pero que necesitas planear y organizar para que tu tiempo pueda ser productivo y cada día, al terminarlo, tengas la satisfacción del deber cumplido.

Así como tu emprendimiento personal inicial requiere de una planeación y organización para funcionar correctamente, igualmente en cualquier empresa que tenga dos o más empleados, se necesita **organizar las actividades de las personas** para que la productividad sea alta y no se pierda ningún esfuerzo.

Estas actividades, al ser planeadas y organizadas para cada persona dentro de la empresa se llaman **"Funciones"** y como toda empresa, entre más crece requiere de más empleados, deberá definir las funciones específicas de cada nuevo trabajador dependiendo de su área de trabajo o funcionamiento, **dentro de la "estructura" de la empresa.**

Siguiendo ese orden de ideas, toda empresa, no importando su actividad o tamaño, **siempre debe estar dividida estructuralmente en al menos cuatro áreas funcionales** o departamentos a saber:

· **Área de Producción y Desarrollo.**

· **Área de Contabilidad y Finanzas.**

· **Área de Personal o Recursos Humanos.**

· **Área de Mercadeo y Ventas o Área Comercial.**

Estas cuatro áreas o departamentos, con sus respectivos empleados, deben funcionar bien integrados y con eficiencia, permitiendo así que la empresa pueda crecer.

Te estarás preguntando: **¿Pero cómo voy a crear cuatro áreas funcionales o departamentos en mi pequeña empresa si yo soy la única persona que trabaja en ella?**

En un principio no es necesario. Lo que si necesitas es tener absoluta claridad de las funciones o actividades que debes realizar en tu trabajo diario y relacionarlas con la "estructura" que deberá tener tu empresa en la medida en la que vaya creciendo.

Por ejemplo: **Analicemos la lista de actividades nuevas** (escritas al inicio de este tema) que seguramente deberás realizar en tu emprendimiento **y su correspondencia con la respectiva área funcional**:

· Analizar y planear tus actividades en función del trabajo a realizar (Área de **Personal**).

· Conseguir nueva clientela para hacer crecer tu negocio (Área de **Mercadeo y Ventas**).

· Atender a la clientela cuando te visiten o las visites (Área de **Mercadeo y Ventas**).

· Sugerirles ideas y diseños acordes a sus necesidades (Área de **Producción y Desarrollo**).

· Cortar y coser los diseños elegidos por tu clientela (Área de **Producción y Desarrollo**).

· Cobrar por cada trabajo entregado (Área de **Contabilidad y Finanzas**).

· Llevar las cuentas de costos y ganancias (Área de **Contabilidad y Finanzas**).

· Comprar más telas y materiales como botones, hilos, agujas, etc. (Área de **Producción y Desarrollo**).

· Hacer la limpieza y mantenimiento a las máquinas y el taller; (Área de **Personal**).



Teniendo claridad de las funciones de cada área para tu negocio y conociéndolas muy bien, en el futuro cercano, cuando tengas que contratar a un empleado o empleada, le podrás asignar sus funciones específicas e incluso, "enseñarle y entrenarla" para que su actividad sea perfecta, al igual como cuando tú la desempeñabas.

*- Mientras eso sucede, **Tú eres la "estructura funcional" de tu empresa** y por ello debes cuidarte en todos los planos de tu vida, especialmente en tu salud física y emocional, para que cada día amanezcas con energía, motivación y mayores deseos de superación y progreso para tu emprendimiento. -*

Con lo anterior aprendiste a conocer la estructura interna de actividades o funciones que debe tener tu negocio con énfasis en la confección de ropa pero, como lo irás haciendo crecer, también debes conocer cómo es dicha estructura en empresas de mayor tamaño.

En el siguiente tema conocerás más detalladamente las "Funciones" más comunes que cada área funcional debe realizar dentro de cualquier tipo o categoría de empresa; pero antes que nada, debo aclararte que es posible que algunas de las funciones que mencionaré a continuación nunca las hayas escuchado y no sepas el significado de la actividad. No te preocupes porque todos esos nombres y conceptos los aprenderás a diferenciar y organizar muy bien estudiando este manual y los siguientes. Lo importante ahora es que conozcas la teoría de la estructura interna y funcionalidad de las empresas y así, con las explicaciones en el siguiente capítulo de Administración, tengas las bases para que asimiles los nuevos conocimientos en forma clara y sencilla y los puedas aplicar progresivamente en la medida que crece tu negocio.

1.4.1 ¿CUÁLES SON LAS ACTIVIDADES O FUNCIONES DE CADA ÁREA O DEPARTAMENTO DENTRO DE UNA EMPRESA?

Como lo vimos al inicio de este tema, las principales áreas son: Área de Producción y Desarrollo; Área de Contabilidad y Finanzas; Área de Personal o Recursos Humanos y el Área de Mercadeo y Ventas o Área Comercial. También vimos que cualquier empresa que esté organizada debe tener al menos estas cuatro Áreas muy bien definidas y estructuradas para que las posibilidades de éxito y progreso económico del negocio sean muy superiores.

Recordemos también que **las empresas por Actividad Económica** las dividimos en: Empresas Agropecuarias; Empresas Extractivas y Mineras; Empresas Industriales; Empresas Comerciales y las Empresas de Servicios. **Todas estas empresas, sin importar su Actividad, comparten similares funciones o actividades para sus respectivas áreas.** Puede ser que en algunas empresas, por ser muy grandes, tengan más funciones o más áreas de acuerdo con las políticas de Administración creadas por la gerencia o propietarios, pero en lo general las áreas y funciones son muy similares para todo tipo de actividad como lo veremos a continuación:

A. Área de Producción y Desarrollo:

· Creación o Diseño de nuevos productos o servicios.

· Compra de materias primas, materiales, mercancías, productos o insumos.

· Compra de equipos, maquinaria y accesorios.

· Fabricación de los productos o prestación de los servicios.

· Control y manejo del almacenamiento de materias primas, mercancías y producto terminado.

· Control y manejo del empaque y entrega de productos y servicios.

· Control y manejo de los inventarios de proveedores, materias primas, productos, etc.

· Control y manejo de la Calidad para los productos y servicios.

B. Área de Contabilidad y Finanzas:

· Estudios y fijación de Costos de cada producto o servicio.
· Elaboración de presupuestos de ingresos y egresos mensuales o por períodos.
· Conseguir créditos para proyectos de inversión de la empresa.
· Llevar y registrar las cuentas de empleados, clientes y proveedores.
· Controlar contablemente las cuentas de los inventarios de la empresa.
· Cobrar y manejar el dinero de las cuentas por cobrar.
· Pagar las facturas de materias primas, mercancías, insumos, máquinas y equipos, etc.
· Pagar los salarios de los empleados y las cuentas de servicios de luz, agua, teléfono, etc.
· Realizar la contabilidad y los análisis de los estados financieros.
· Hacer Relaciones públicas con los bancos y proveedores.

C. Área de Personal o Recursos Humanos

· Realizar la planeación y la coordinación del trabajo a realizar.
· Realizar el análisis de los puestos de trabajo.
· Asignar las funciones específicas a cada empleado acordes a su actividad.
· Realizar la selección y contratación de nuevos empleados.
· Entrenar y motivar a todos los empleados.
· Atender y resolver las peticiones y necesidades de los empleados.
· Cuidar por la seguridad, salud y bienestar de los empleados.
· Fijar políticas de estímulo, premios y superación personal y familiar de los empleados.
· Manejar la comunicación individual y general de la empresa.

D. Área de Mercadeo y Ventas o Área Comercial

· Crear y desarrollar las políticas de ventas y comercialización de la empresa.
· Conseguir los clientes y realizar las ventas de los productos y servicios.
· Crear los presupuestos de ventas mes a mes o por períodos.
· Estudiar y segmentar los mercados objetivos para sus productos o servicios.
· Analizar las tendencias de compra de sus consumidores para crearles nuevos productos o servicios.
· Estudiar y analizar los productos o servicios de la competencia para buscar mejoras en los propios.
· Participar en ferias y eventos para elevar la exposición y promoción de los productos.
· Crear estrategias de colocación de los productos o servicios en otros nichos de mercado.
· Definir estrategias de publicidad y comunicación promocional para sus productos o servicios.
· Realizar evaluaciones Postventa que permitan mejorar los productos y servicios.



Como pudiste apreciar, parece que son muchas las actividades que una empresa organizada debe realizar para funcionar correctamente pero no te preocupes, porque tu emprendimiento inicialmente solo necesitará de algunas de estas funciones como lo vimos en la lista inicial de tus actividades para tu taller de confección y que, en la medida que vayas creciendo tu taller como resultado de tu motivación y buena calidad de tus trabajos, irás integrando nuevos empleados bien capacitados para que empiecen a desempeñar las nuevas funciones que necesite tu negocio en la medida que vaya creciendo.

Con el avance en el estudio de este manual y los otros aprenderás muy bien los conceptos y actividades específicas de cada función y área de la empresa, permitiéndote saber en qué momento o época debes contratar un empleado o empleada para que desempeñe las actividades o funciones que requiera tu empresa.

Por lo pronto, terminemos este tema y este primer capítulo reflexionando en lo siguiente:

Previamente definimos que cuando emprendes las acciones para desarrollar tu empresa, ésta adquiere “vida” y hay que cuidarla y quererla como a los seres vivos. Esto es muy importante pues tu empresa, en la medida que vaya creciendo e integrando más empleados para las distintas Áreas funcionales, se va volviendo un órgano más complejo como las personas – en las distintas Áreas – que funcionan autónomamente pero que siempre “tienen” que funcionar “integradas” para que se pueda permitir el verdadero crecimiento en la empresa.

Es el caso; si una persona se enferma del hígado o del corazón, esa persona tendrá problemas pues posiblemente no podrá trabajar y funcionará mal o con deficiencias. Igualmente en tu empresa, si una persona o un área funciona mal, tu empresa tendrá problemas que impedirán su crecimiento. Por ejemplo: Si el área de ventas no vende las cantidades que produce, tu empresa seguramente tendrá una pérdida económica que puede hacer fracasar tu emprendimiento.

Para evitar esos problemas y puedas hacer crecer tu empresa en armonía y con la seguridad de lograr tu Objetivo Mayor, te invito a que estudies y practiques atentamente el siguiente capítulo de la Administración y los procesos administrativos.



Capítulo 2

¿Qué es la Administración?

Es un conjunto o unión de varias decisiones que se toman para obtener el máximo beneficio económico de los "Recursos de la Empresa" y lograr el cumplimiento del Objetivo Mayor propuesto.

Y en toda empresa por más pequeña que sea, en todo momento se tiene que estar tomando decisiones para su correcto funcionamiento pues, como lo vimos anteriormente, las distintas Áreas funcionales o Actividades de una empresa siempre deben trabajar integradas y en armonía para que haya un verdadero progreso y desarrollo.

Pero **¿Cómo puedo tomar decisiones administrativas acertadas si no tengo ningún conocimiento o experiencia empresarial?**

¡No te preocupes!

En este capítulo conocerás los **"procesos administrativos"** que toda empresa que desee progresar deberá aplicar para el éxito de su gestión. De esta forma tendrás la preparación suficiente para que puedas tomar las mejores decisiones para tu empresa.



¿Qué son los Procesos Administrativos?

Existen varias definiciones de los procesos administrativos y casi todos concuerdan en que los procesos administrativos son la integración de las siguientes cinco funciones:

La Planeación, la Organización, la Dirección, la Coordinación y el Control, siendo la Planeación el fundamento más importante de los procesos administrativos; ya que todas las otras funciones también requieren de la planeación para poder ser ejecutadas.

A continuación te voy a dar una breve descripción de cada función para luego ampliar cada una, explicándolas en profundidad:

· **La Planeación**: Es diseñar o trazar un Plan para el futuro.

· **La Organización**: Es brindar y movilizar los "Recursos de la Empresa" para la puesta en marcha y funcionamiento del Plan.

· **La Dirección:** Es dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo Planeado en el tiempo propuesto.

· **La Coordinación**: Es integrar los esfuerzos de las personas, asegurando que se comparta la información para resolver los problemas y cumplir con lo Planeado.

· **El Control**: Es garantizar que las cosas se realicen de acuerdo con lo Planeado, ejecutando las acciones correctivas necesarias cuando se presentan desviaciones a lo Planeado.






Estas funciones o procesos administrativos tienen una aplicación universal en todo tipo de emprendimiento, pues son la mejor manera o vía para lograr cada uno de los objetivos propuestos, tanto en el plano empresarial como en nuestras propias vidas.

Sin embargo, debo aclararte que **los procesos administrativos Nunca son Rígidos** ya que se planean para el futuro, el cual es "incierto" y puede presentarse con diversas situaciones que harán, en muchos casos, que tengas que hacer ajustes a lo planeado, aplicando tu criterio personal.

*- En mi opinión; El **"criterio personal"** hace la diferencia en la calidad de la toma de las decisiones en cualquier ámbito de la vida. En tu caso personal, mi mayor interés es que con el estudio de estos manuales puedas fortalecerte mental y emocionalmente con estos nuevos conocimientos, sacando adelante tu negocio y sintiéndote muy feliz con tu nueva forma de vida. Estoy segura que en poco tiempo tus hijos notarán tus progresos personales y profesionales motivándose a seguirte apoyando en este proceso empresarial, pues te convertirás en su gran ejemplo a seguir. **¡Es lo más hermoso que te puede suceder!** -*

2.1. ¿Cómo se hace una buena Planeación?

Recordemos que la Planeación siempre **se hace en función del Futuro** que queremos para nuestra vida y nuestro negocio, a través del diseño de un Plan a seguir.

Pero **¿cómo podemos "planear" el futuro si no sabemos qué va a pasar mañana o dentro de una semana; o qué va a pasar dentro de un año?**

¡Ahí está el secreto del éxito para tu superación y el progreso de tu empresa!

Llegó el momento de comenzar a construir **tu "Nuevo Presente" de cada día** de acuerdo a lo que tú hayas **decidido**, de cómo debe ser tu vida "futura" de ahora en adelante.

*- **Mi recomendación personal es: borra de tu mente para siempre los absurdos conceptos de que** "si nací pobre, siempre seré pobre" o de que "si no tengo dinero nunca podré superarme y seguiré siendo pobre", porque esa no es la realidad de la vida. -*

*- **La realidad de la vida** es que está llena de oportunidades bellas y maravillosas que están a tu alcance y a tu disposición para que tú, tus hijos y tu familia las disfruten y se beneficien, pero solo las podrás lograr si desde ahora comienzas a "Planear" y a construir lo que mañana, en quince días o en un año, deberá ser tu Nuevo Presente y el presente de tu emprendimiento. -*



Ahora conozcamos un poco sobre lo que es el futuro:

Ten presente que el **futuro** solo tiene tres posibilidades o formas de cumplirse como son:

· **El futuro Circunstancial**: Es el que con seguridad vivirán la mayoría de las personas, especialmente las que están en situación de pobreza, porque están atrapadas en las circunstancias adversas de sus vidas sin darse cuenta que ellos también tienen las "facultades" y pueden mejorar su condicion para transformar su futuro. Pero como no hacen nada para cambiar y mejorar su futuro, son como barcos a la deriva en la tormenta de la vida.

· **El futuro Probable**: Es el que probablemente viviremos de acuerdo a la calidad de los planes hechos en el pasado, cuando en ese entonces nos preocupamos por hacer que nuestras vidas tuvieran mejores oportunidades de superación. Si nuestros planes fueron bien hechos, con seguridad lograremos un mejor futuro.

· **El futuro Deseable**: Es el que deseamos poder vivir con gusto, alegría y satisfacciones si desde el presente lo empezamos a "planear" y a construir con la intención de que mañana, en quince días o en tres años, el futuro nos llegue como lo hemos planificado. O sea que nuestro futuro, cuando se presente, sea Probable.

*-**¡El futuro Deseable es el secreto!** Podemos transformar nuestro futuro para volverlo un presente hermoso y lleno de oportunidades si desde ahora comenzamos a planearlo en función de nuestros deseos de superación, el crecimiento y progreso de nuestro negocio. -*

Pero la vida y nuestro negocio no es un cuento de hadas, por ello tenemos que trabajar fuertemente para **hacer una excelente Planeación** y así construir lo que deberá ser nuestro Nuevo Presente en una semana, unos meses o unos años, (futuro Probable), **partiendo de lo que hoy en día somos y tenemos así como el sitio en donde nos encontramos.**

Para hacer una excelente Planeación te sugiero los siguientes pasos:

· Realizar un **Diagnóstico** completo y realista de nuestra situación actual

· Trazar o diseñar unos **Objetivos** muy bien definidos

· Estudiar y definir unas **Estrategias** muy bien estructuradas para lograr los objetivos

· Estudiar y planear los **Criterios de Evaluación** para medir el logro de los objetivos

Ahora conozcamos en detalle cada uno de esos pasos:

2.1.1 ¿CÓMO REALIZAR UN BUEN DIAGNÓSTICO?

El diagnóstico es el estudio de nuestra situación personal y de la empresa para tener un conocimiento exacto de nuestra realidad presente.

Este estudio o análisis debe ser **A. Realista** y **B. Completo** para de esta forma tener un diagnóstico Concreto.



A. Diagnóstico Realista significa que debes analizar todos los detalles "tal como son", sin ilusiones o ideas preconcebidas que alteren nuestro análisis.

Por ejemplo: Si tu Capital inicial para comprar Telas y Materias Primas solo te alcanza para confeccionar unas 60 prendas al mes, no debes ilusionarte en querer vender 80 o 100 prendas al mes pues el dinero inicial no te alcanzará y, si te ilusionas porque tu cuñada te presta el dinero para comprar la tela que te falta, cometes el grave error de no ser Realista ya que, seguramente no tendrás la capacidad ni el tiempo suficiente para tu sola confeccionar más de 60 prendas al mes. Para ello es la planeación.

B. Diagnostico Completo significa que debes tener en cuenta la realidad de tu empresa y tu persona en función de las circunstancias de tu entorno o el medio que te rodea.

Por ejemplo: si vives en una población chica de unos 10 a 15 mil habitantes alejada de las grandes ciudades, en donde la mayoría de la gente está dedicada a la agricultura y que durante todo el año hace mucho calor, entonces inicialmente debes pensar en que tu clientela serán las personas que viven en tu comunidad y que la ropa que les debes ofrecer y confeccionar tiene que ser fuerte y resistente para sus actividades agrícolas, pero también debe ser en telas de algodón y colores claros para darles frescura y contrarrestarles el calor.

Recuerda que los procesos administrativos no son rígidos sino que se deben ir adaptando a las nuevas circunstancias como resultado de tu esfuerzo y trabajo y que, en la medida que progreses, deberás realizar nuevos diagnósticos para ajustar tu negocio a las nuevas realidades de ese presente.



2.1.2 ¿CÓMO TRAZAR UNOS BUENOS OBJETIVOS?

Recuerda que con unos ejemplos, en el capítulo anterior **definiste tu Objetivo Mayor** para tu emprendimiento. Llegó el momento de conocer a detalle qué son los Objetivos y cómo planearlos.

Un Objetivo es el resultado concreto de lo que me propongo lograr o alcanzar para mi empresa o mi persona en un "plazo determinado".

Cuando te digo un "plazo determinado" es porque **tú puedes trazar varios objetivos** para tu empresa o tu vida personal, en función de varios períodos de tiempo pudiendo ser el **"Corto"**, el **"Mediano"** y el **"Largo Plazo"**.

· Un **Objetivo a Corto Plazo** es con el cual me propongo obtener los resultados planeados en los próximos tres, seis o máximo en 12 meses.





· Un **Objetivo a Mediano Plazo** es con el cual me propongo obtener los resultados planeados entre dos a tres años.





· Un **Objetivo a Largo Plazo** es con el cual me propongo obtener los resultados planeados después de cuatro a cinco años e incluso mucho más, **como debe ser tu Objetivo Mayor** que trazaste para tu emprendimiento personal.



Por otra parte, todo Objetivo que definamos puede ser **"General"** o **"Específico"** dependiendo de la medición de los resultados que queramos dentro del plan.

· **El Objetivo General** es el que define nuestro plan en forma global sin especificar logros o Metas puntuales durante el desarrollo del plan.

· **El Objetivo Específico** es el que normalmente hace parte de un Objetivo General, definiendo logros o Metas puntuales en períodos de tiempo controlables.

*- Como ejemplo: Para entender mejor lo de las **Metas**, vamos a tomar una muestra de uno de los objetivos planteados en el capítulo 1: **"Producir la ropa de mi familia, mis vecinos y mi comunidad ganando buen dinero, haciendo crecer mi negocio planificadamente para que en el "largo plazo" sea la empresa en donde puedan trabajar y progresar mis hijos y los empleados que laboran en ella"**. Este objetivo no tiene fechas ni metas concretas en el corto o mediano plazo y por ello es un Objetivo General. -*

*- Si a dicho objetivo general le adicionamos uno o dos objetivos específicos, adquiere otra dinámica como: **"A través del ahorro que haré con las ganancias económicas que obtenga con mi taller durante el primer año, voy a comprar la finca de mi vecina para tener un local propio y así brindar un mejor servicio a mi clientela"**. Como puedes ver, este objetivo específico, que nace del Objetivo Mayor, asigna fechas concretas para cumplir una meta, dándote el estímulo y haciendo que tu trabajo tenga que ser realizado en la mejor forma posible para el cumplimiento de lo propuesto, en el plazo definido. -*

Es muy importante que cuando planees un objetivo general, lo hagas sin tener en cuenta los deseos y las buenas intenciones pues, de incluirlas, tus objetivos serán vagos e imprecisos. Ejemplo: "Voy a ganar mucho dinero". Eso no formula ningún plan ni tiene definiciones para el éxito.

Igualmente, **para formular unos buenos Objetivos**, estos deben ser; **1. Concretos, 2. Claros, 3. Factibles, 4. Ubicados en el tiempo** y **5. Que sean Medibles**.

1. Concretos: Un objetivo concreto es el que define lo que te propones hacer de una manera específica.

*Ejemplo: **Voy a confeccionar 20 prendas más** a las 60 habituales que produzco. Esas 20 prendas adicionales son un pedido especial de Uniformes para las 10 Maestras de la Escuela Municipal.*

2. Claros: Para que ese objetivo trazado sea claro debes definir la manera cómo te propones realizar dicho objetivo.

*Ejemplo: Para coser 20 prendas más, **trabajaré diariamente 2 horas extras en las tardes.***

3. Factibles: Para que tu objetivo sea factible, debes definir porqué es posible hacer 20 prendas más, si solo tienes capacidad y tiempo para hacer 60 prendas mensuales.

*Ejemplo: Voy a confeccionar 20 prendas más **porque a mis hijos los envié 30 días de vacaciones con sus primas y eso me da el tiempo suficiente para coser dos horas más en las tardes**, sin agotarme físicamente.*

4. Ubicados en el tiempo: Para que tu objetivo esté ubicado en el tiempo debes determinar Cuándo y en Cuánto tiempo te propones realizarlo.

*Ejemplo: **Voy a coser esas 20 prendas adicionales en los próximos 20 días**, diez días antes de que las maestras entren a la escuela.*

5. Medibles: Para que tu objetivo sea medible, debes planear la forma de evaluar tu rendimiento y logro del objetivo durante su proceso.

*Ejemplo: **que una semana o dos semanas después de haber iniciado, puedas contar la cantidad de Uniformes cosidos** y tener la seguridad que al ritmo que vas, lograrás cumplir con todo el pedido y si no te está rindiendo, deberás tomar correctivos.*

***Nota importante**: Los ejemplos que te estoy presentando corresponden a la realidad de tu negocio personal de confección de ropa a la medida o por tallas, trabajando en solitario sin empleadas. Cuando pongo el ejemplo de que tu capacidad de producción inicial es de unas 60 prendas mensuales, es porque la experiencia en este tema me permite asegurártelo y lo podrás comprobar en tu funcionamiento diario haciéndole mediciones.*

***Sin embargo**, para poderte explicar a la perfección todos los demás temas de administración que siguen en adelante, **a partir de este momento los ejemplos serán pensados en que tu negocio está creciendo e incluso que tu negocio ya es una micro empresa formal** muy bien estructurada y administrada. De esta forma tendrás una comprensión total de cada tema y con los ejemplos te estimularás a crecer tu negocio en forma satisfactoria.*

En síntesis, formular y planear objetivos no tiene ningún misterio. Es fácil siempre y cuando tu diagnóstico haya sido correcto.

Ya habiendo aprendido las definiciones de cómo formular unos buenos objetivos, te enseñaré un truco muy simple pero efectivo que te servirá para "confrontar" la calidad de la planeación de un buen objetivo. Solo debes responder a las siguientes preguntas:

- **¿Qué voy a hacer?,**
- **¿Cómo lo voy a hacer?,**
- **¿Cuándo y en Cuanto tiempo lo voy a hacer?**
- **¿Dónde o Porqué lo voy a hacer? y…**
- **¿Quién lo va a hacer?**

Si las respuestas a estas preguntas te parecen concretas y responden satisfactoriamente tus interrogantes, significa que tu objetivo o plan está bien trazado.

2.1.3 ¿CÓMO DEFINIR UNA BUENA ESTRATEGIA?

Las estrategias son las acciones que me propongo realizar para lograr mis Objetivos en tiempo y forma.

Y una buena estrategia es la que cuando se analiza, se comparan los Beneficios contra los Inconvenientes o Problemas que puedan surgir en su desarrollo.

Por Ejemplo: Siempre hemos escuchado la frase: **"Todos los caminos conducen a Roma",** pero nunca nos hemos puesto a pensar **cómo llegar a Roma rápido, sin cansancio y a un costo reducido.**

Veamos el ejemplo:

Caso 1: para llegar a Roma podemos viajar varias semanas en un barco de México a Italia gastando 3 mil pesos en total.

Caso 2: otra forma puede ser en avión volando de México a Madrid – España y luego a Roma – Italia ahorrando muchos días de viaje pero gastando 17 horas y 10 mil pesos.

Caso 3: también podría ser en un vuelo directo México – Roma en tan solo 14 horas gastando 15 mil pesos en total.

¿Pero cuál es la mejor estrategia de ese viaje para llegar rápido, sin cansancio y al menor costo?

· **El viaje en barco** representa un beneficio de mucho ahorro de dinero pero tiene el problema de la demora pues son casi 21 días.

· **El viaje en avión con escala** en Madrid tiene el problema de que hay que cambiar de avión en Madrid y el viaje se demora 3 horas más pero el beneficio es que te ahorra muchos días de viaje comparado con el viaje en barco y te ahorra un 50% sobre el costo del vuelo directo.

· **El viaje en avión en vuelo directo** tiene el beneficio de que llegas a Roma directo sin escalas en tan solo 14 horas pero el problema es que te cuesta el 50% más caro respecto al vuelo con escala en Madrid.

Si analizamos los beneficios y los problemas o inconvenientes de cada forma de viajar, la lógica nos dice que la mejor estrategia para llegar a Roma es el "Caso 2"; el vuelo con escala en Madrid que nos ahorra el 50% del costo y en tiempo son solo tres horas que recuperaremos en la noche, pues el vuelo llega a las 6 de la tarde.

El ejemplo anterior nos muestra que todo en la vida, por más insignificante que parezca, hay que analizarlo o al menos pensarlo con detenimiento, para evitar sobre costos o contratiempos y así tomar una buena decisión.

Pero ya pensando en tu empresa, debes asegurarte que la Planeación incluya todas las áreas de la empresa pues cuando diseñas un proyecto y sus objetivos, tienes que analizar las Estrategias con sus beneficios o problemas en función de cada área de la empresa; ya que, como lo veremos a continuación, cualquier decisión que tomes afecta la funcionalidad de toda tu empresa.

Retomando el ejemplo del proyecto de coser 20 prendas adicionales explicado en el tema pasado, estudiemos la forma en cómo se afectan las Áreas de **Producción, Finanzas, Personal** y **Mercadeo** de tu pequeña empresa para obtener la estrategia correcta que te permita coser esas 20 prendas nuevas, logrando el máximo de beneficios y cumpliendo con los objetivos.

· **En el área de Producción**: tienes que trabajar 2 horas más por día, pero debes preocuparte de que no se te vaya a dañar la máquina de coser.

· **En el área de Finanzas**: debes tener el dinero ahorrado o el crédito en la tienda de Telas para poder comprar las materias primas. Si no tienes ese dinero, deberás pactar con el Director de la Escuela para que te anticipe al menos el 60% del valor del pedido. Luego de la entrega deberás cobrar tu dinero sin inconvenientes.

· **En el área de Personal**: eres tu quien las va a coser, pero no te puedes exceder en el trabajo porque te puedes enfermar.

· **En el área de Mercadeo o área Comercial**: debes sacar tiempo para tomar las medidas o las tallas de las 10 maestras cuando recibes el pedido. Si no lo haces desde un principio, corres el riego de tener que estar llamándolas y buscándolas, haciéndote perder tiempo.

Si analizamos lo anterior, encontraremos varias cosas Positivas como:

· Tienes el pedido de las prendas y la seguridad que te van a pagar una vez las entregues;

· Tienes las medidas o tallas de las clientes para cortar y coser los uniformes;

· Tienes el dinero para comprar las materias primas;

· Tienes la máquina de coser en perfecto estado y;

· Tienes el tiempo y buena salud para dedicarte a coser en horas extras.

Y también encontramos algunas cosas Negativas como:

· Tienes el riesgo de que tu máquina de coser se pueda dañar en un momento tan necesario y;

· Tienes el riesgo de que si te excedes en el tiempo extra de trabajo, te puedes enfermar.

Si comparamos lo Positivo contra lo Negativo, vemos que hay más factores positivos. Sin embargo, **para que tu estrategia sea la correcta**, debes pensar en cómo solucionar los dos aspectos negativos; en este caso: que se pueda dañar la máquina o que te puedas enfermar.

Para ello, podrías pensar que si se te daña la máquina, tienes una máquina de repuesto o que si te enfermas, puedes contratar a tu sobrina a quien capacitaste a la perfección, para que te reemplace mientras te recuperas y de esa forma tendrías resueltos los dos problemas y tu estrategia sería la correcta, aunque tu ganancia sería menor porque tendrías que pagarle a tu sobrina por la confección de toda la ropa mientras dures enferma, y también pagar por la reparación de la máquina dañada. **Nota:** para conocer cuanto serán tus ganancias, costos y gastos, deberás estudiar el segundo manual de **"Cómo llevar las cuentas"**.

Pero si no tienes dichas soluciones a la mano, entonces tienes que "enfrentarte al riesgo" minimizándolo con tu "Propio Criterio".

En este caso sería que: Coserías normalmente las prendas sin forzar la máquina para que no se recaliente y así evitar el daño, y que durante tu trabajo del día, cada hora o dos horas, harías un alto de unos minutos para relajar el cuerpo y la mente, alimentándote muy bien para poder continuar de largo las dos horas extras sin enfermarte.

De esta forma, aplicando tu criterio personal, resolverías los dos problemas que impedían que tu estrategia fuera la correcta para lograr tus objetivos.

***Ahora, para que puedas ampliar tu capacidad de análisis para lograr una buena estrategia**, te presentaré un ejercicio con un ejemplo similar pero "suponiendo" que han pasado varios meses y que tu taller personal está creciendo organizadamente, con las Áreas funcionales bien definidas. Además, tienes 7 empleadas que producen 600 prendas mensuales que vendes a las empleadas de los centros de salud, a las maestras y estudiantes de las escuelas en las poblaciones cercanas a tu comunidad.*

***Nota Importante:** Te estarás preguntando; **Si yo solo puedo producir 60 prendas mensuales, ¿cómo es posible que 7 empleadas puedan producir 600 prendas si lo lógico es que produzcan 420 prendas, según lo que he aprendido aquí?** La respuesta es que trabajando individualmente coserás las prendas una a una. Si trabajas en equipo, el método de producción cambia a la confección en "Series o en Cadena" y por ello se aumenta la productividad. Eso lo aprenderás en el tema de la Organización de Trabajo.*



Empecemos el ejercicio definiendo el proyecto u objetivo específico:

Como tienes unos buenos ahorros y tu ropa gusta mucho pues cada vez que sacas un nuevo diseño siempre se agota en menos de una semana, con la satisfacción de que mucha gente te pide que produzcas más porque no alcanzó para ellos, entonces estás pensando en aumentar tu producción para vender mensualmente 750 prendas.

Si tú proyecto es **producir y vender 150 prendas** más a las 600 prendas que ya produces y vendes mensualmente en forma satisfactoria, debes definir las estrategias para actuar en todas las áreas de tu empresa como lo veremos a continuación:

En el área de Producción y Desarrollo:

· Debes analizar si tienes que comprar más máquinas de coser o si haces que las máquinas que tienes trabajen más tiempo en el día.

· Igualmente, si decides comprar más máquinas tienes que tener en cuenta que necesitarás más espacio en dónde colocar las nuevas máquinas.

· También tienes que evaluar que tu mesa de corte y la persona encargada del diseño y el corte tengan la capacidad para cortar las 150 prendas nuevas, en toda la gama de nuevos diseños.

En el área de Contabilidad y Finanzas:

· Debes analizar si tienes los suficientes ahorros de dinero para comprar las materias primas y las máquinas de coser, en el caso de que decidas comprarlas.

· Igualmente, si no tienes los ahorros debes analizar si los créditos que te dan los proveedores de las telas y máquinas te alcanzan para cubrir las necesidades o si en definitiva debes conseguir un crédito de fomento con el gobierno o con el banco con el cual trabajas.

· Por otra parte, también tienes que analizar que si decides comprar más máquinas, es porque vas a contratar más empleadas y en ese caso tendrías que mantener un ahorro adicional o de reserva para pagar los salarios de las nuevas empleadas mientras recaudas el dinero del incremento en las ventas.

En el área de Personal o Recursos Humanos:

· Si decides comprar más máquinas, deberás contratar más empleadas.

· En el caso de contratar más empleadas, tienes que certificarte que cosen perfectamente, son rápidas, puntuales y que se integrarán en armonía con las otras empleadas al haberle asignado e informado de sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

· Si no vas a comprar más máquinas, tienes que hacer que las actuales trabajen más tiempo o que aumenten su producción con base en mejorar los "métodos" y los "tiempos" aplicando nuevas técnicas de producción, que incrementen substancialmente la productividad de cada empleada.

· Igualmente, como se les incrementará la carga de trabajo aumentando la producción y por consecuencia las ventas y ganancias de tu empresa, deberás crear una política de estímulos para que las empleadas sientan que su esfuerzo adicional, además de producirte ganancias a ti, también les beneficie a ellas en lo personal. De lo contrario empezarán los conflictos.

En el área de Mercadeo y Ventas o área Comercial:

- Debes analizar si tu "mercado" de clientes en los centros de salud y las escuelas es suficientemente grande y si tienen la capacidad de comprarte mensualmente las 150 prendas adicionales que producirás.
- También debes evaluar la posibilidad de trabajar un "Nuevo mercado" de clientes en caso de que tu "mercado actual" no te compre las 150 prendas adicionales por mes.
- Igualmente, debes analizar si tu capacidad de ventas o la capacidad de la persona encargada de las ventas es suficiente para vender las 150 prendas nuevas adicionales por mes ya que de lo contrario también tendrías que pensar en la forma de conseguir más vendedoras o algunos distribuidores.
- Y para estimular las ventas es posible que tengas que planear alguna estrategia de promoción o publicidad con la cual anunciarías que tu empresa tiene más diseños y prendas en oferta.

Como puedes ver, los planes de cada área siempre deben estar de acuerdo con los planes de todas las otras áreas para que tu estrategia sea la correcta y puedas cumplir con tu objetivo planeado.

- Ten presente que nunca debes producir más prendas de las que puedes vender y que no podrás producir más prendas de las que puedes financiar. -

Recuerda que el **"criterio personal"** basado en el estudio analítico de las situaciones, es el que te permite superar las dificultades que se presenten al comparar los aspecto positivos y los negativos para la planeación de una buena estrategia; pero no olvides que toda estrategia debe ser flexible pues la Planeación se debe ajustar continuamente de acuerdo a las circunstancias de tu vida y del mercado.

- Habiendo conocido con ejemplos reales los principales factores para planear y evaluar correctamente las estrategias en tu negocio de confección de ropa, ***es hora de que diseñes y planees la estrategia correcta con la cual maximizarás el "uso del Bono" para comprar las materias primas*** *– telas, accesorios, hilos, botones, broches y todo lo que necesites para coser las prendas –* ***que recibiste*** *junto con la máquina y todo el contenido de la ayuda de* ***Sedesol.*** *-*

El bono para materias primas es "tu capital de trabajo" para iniciar tu negocio. Por ello te recomiendo que lo consumas en forma planeada pues si te lo gastas de una sola vez, seguramente las compras que hagas serán inútiles por falta de criterio y no sabrás para qué usarlas, habiendo desperdiciado tu capital de trabajo e impidiendo el correcto funcionamiento de tu negocio.

- ***Parte del Objetivo mayor de Sedesol al entregarte el Bono es que te sirva para iniciar*** *tu actividad* ***y tengas las materias primas que necesitarás para los dos primeros meses de funcionamiento****. El bono te permitirá adquirir telas para aproximadamente 120 prendas que, a tu ritmo de producción, representarán 60 prendas mensuales. El valor estimado para cada metro de tela es del orden de 20 pesos en promedio. -*

Con esa información debes planear la forma para adquirir las telas estrictamente necesarias, solo cuando tengas el pedido de la clientela, asegurándote de que te van a pagar cada prenda. Así recibirás tus ganancias que, después de repartirlas **“Contablemente”** como lo aprenderás en el siguiente manual de los costos y los gastos, te podrás dar cuenta que además de recuperar el costo de las materias primas adquiridas con el Bono **conservando intacto tu Capital Inicial de trabajo**, tendrás más dinero para invertir en más telas aumentando el valor de tu “capital” y por consecuencia, haciendo progresar económicamente tu negocio.

*- Para terminar este importante tema sobre cómo definir una buena estrategia, solo me resta decirte que debes hacer tu mejor esfuerzo realizando las prácticas de los ejercicios del **Manual de Prácticas** para este tema, pues de esa forma aprenderás a **“pensar estratégicamente”** con lo cual facilitarás el trabajo de dirección de tu empresa, al tener una de las más importantes aptitudes necesarias para el “Liderazgo” empresarial. -*

2.1.4 ¿CÓMO DEFINIR Y PLANEAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN?

Toda planeación con sus objetivos y estrategias, para que sea correcta, debe tener métodos definidos de evaluación que, de tiempo en tiempo, te permitan verificar el correcto cumplimiento de lo planeado.

Los Criterios de Evaluación se deben definir teniendo en cuenta diferentes tiempos o momentos dentro del tiempo estimado que debe durar toda la acción planeada, determinando con precisión lo que se espera lograr en cada etapa de evaluación en función de la planeación total. De esta forma, en cada evaluación tendrás la información suficiente para definir si se realizan correctivos a la estrategia o si las cosas se están cumpliendo correctamente, dándote la tranquilidad de que lograrás el objetivo propuesto.

Para comprenderlo mejor, volvamos al ejercicio anterior del plan para incrementar la producción y las ventas mensualmente en 150 prendas adicionales para hacer crecer tu Micro empresa;

Si después de analizar cómo se afectan todas las áreas funcionales de tu empresa, llegaste a la conclusión de que Sí puedes emprender ese objetivo - proyecto en ese momento también debes planear los “Criterios de Evaluación” específicos para este proyecto los cuales aplicarás para verificar que la producción y las ventas se estén cumpliendo satisfactoriamente para los períodos evaluados.

Como el proyecto es incrementar la producción y ventas en 150 nuevas prendas mensuales, sin afectar la productividad y ventas de tus 600 prendas que habitualmente vendes, **lo mejor que puedes hacer es crear un Plan de Verificación Semanal** dividiendo la cantidad de 150 prendas en 4 semanas, dando como resultado 37.5 prendas a la semana, las cuales tienes que producir y vender.

Esto significa que -semanalmente- revisarás la producción y venta de la nueva cantidad de prendas tanto en el área de Producción como en el área de Ventas, para que tu verificación te entregue un resultado de mínimo 37.5 prendas producidas y vendidas en la semana.

Si la cantidad prevista no se alcanza a producir o vender en la semana, tienes que conocer cuál de las áreas falló; si fue producción o fue ventas, analizando las razones y el porqué no se cumplieron las metas para esa medición de la semana, e inmediatamente tomar correctivos para incrementar la productividad en el área que esté fallando y así recuperar los niveles de producción o ventas que equilibren las cantidades en la siguiente semana de medición.

- Te recomiendo que cuando planees las cantidades de producción semanal, *siempre te anticipes a las fallas. Para ello es mejor que las metas a producir en cada semana* ***las establezcas con un "margen de riesgo" de al menos un 10% o un 15% de más****, el cual te servirá para minimizar el riesgo de falla, si en alguna semana existiera algún inconveniente que te impida cumplir satisfactoriamente con la meta semanal. -*

- Como ejemplo: *Si tu meta es producir y vender 37.5 prendas adicionales a la semana, al aplicarle el margen de riesgo del 15%, tu meta debe ser al menos de 43 prendas producidas y vendidas en ese período. De esta forma te asegurarás de siempre cumplir tus metas, con la ventaja de que si en cada semana de verificación se cumplen las metas (incluyendo el margen de riesgo) entonces tendrás la buena noticia que al finalizar el mes tus metas se habrán cumplido satisfactoriamente con un excedente de10% al 15% de más, lo cual te servirá para minimizar el riesgo en alguna semana del siguiente mes de verificación. -*

Si después de dos o tres meses tu proyecto de aumentar la producción y ventas en 150 prendas se está cumpliendo sin inconvenientes, quiere decir que tu proyecto deja de ser proyecto, pues se cumplieron las metas, y debe ser integrado a la producción general de tu empresa en donde mensualmente tienes la certeza que produces y vendes 750 prendas por mes en forma satisfactoria. **Cuando llegue ese momento,** tienes que reajustar tus criterios de evaluación para la totalidad de producción y ventas mensuales de toda tu empresa. **También te habrás dado cuenta que por una buena Planeación, tu empresa "creció" un 25%** en su capacidad de producción, ventas y ganancias, fortaleciendo aún más tu patrimonio personal y familiar.

Los criterios de evaluación y las fechas de medición se deben planear en función de las necesidades específicas. Tu puedes hacer mediciones diarias, semanales, quincenales o mensuales de acuerdo a la importancia o necesidades de cada proyecto.

Como las mediciones deben ser precisas y la información debe registrarse por escrito y conservarse para estudiarla y compararla con los siguientes períodos, es necesario que aprendas a llevar una **Agenda** y también a crear y llevar lo que empresarialmente se llaman **Cronograma de Actividades.**

· **Una Agenda** te sirve para escribir y registrar los planes a desarrollar hora a hora, día a día durante un año de trabajo. Esto lo ampliaremos en el tema de Organización del tiempo.

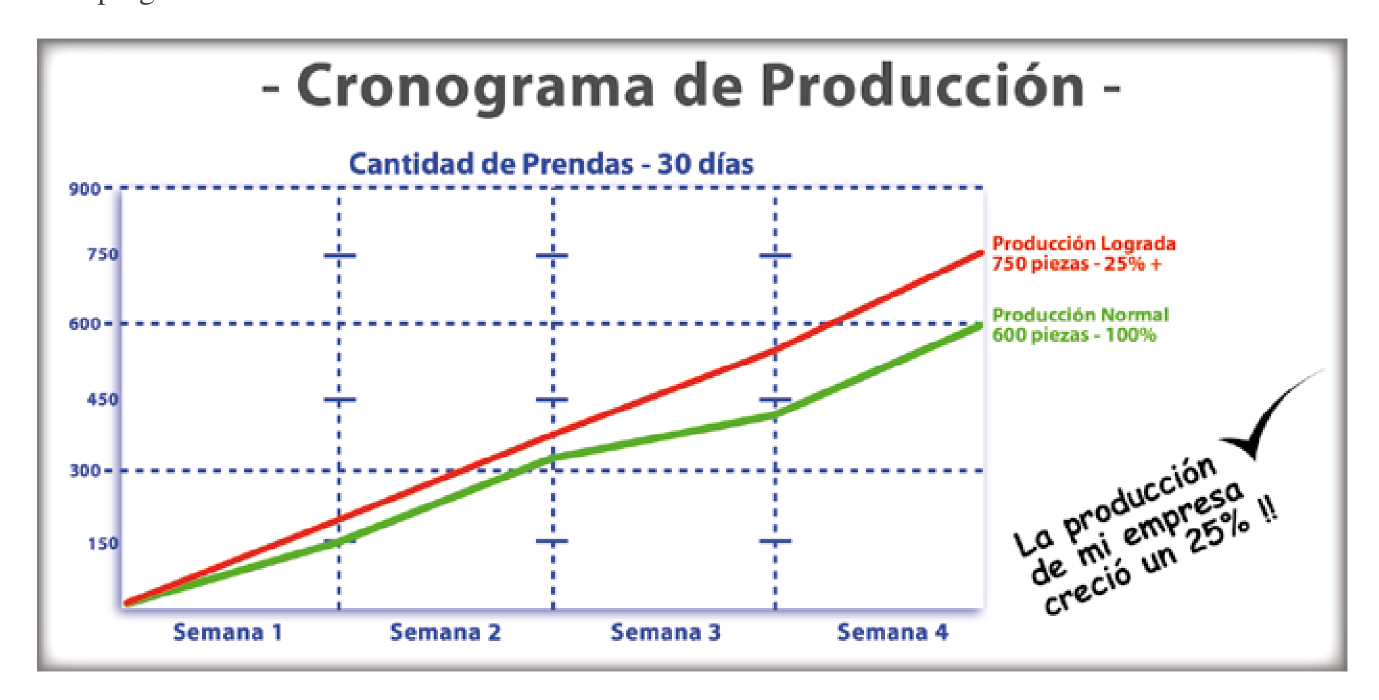
· **Un Cronograma de Actividades** es el que te sirve para escribir, registrar y comparar la evolución y desarrollo de los pasos, etapas de verificación, control de proyectos específicos o de las actividades globales de tu empresa en el tiempo definido para su realización.

Crear un cronograma no tiene misterio; en una gran hoja de papel o cartulina a la cual le traces cuadrículas de un tamaño adecuado para que te quepa lo que escribirás, deberás anotar, iniciando en la parte superior izquierda, las fechas de evaluación o verificación de las actividades a desarrollar y verticalmente, iniciando desde arriba, debes escribir el nombre del proyecto o las actividades a las cuales deseas hacerle seguimiento a través del tiempo. Una vez que lo tengas definido, en cada fecha asignada, debes hacer la medición o verificación y escribirla en el cronograma para que la puedas tener presente y compararla cuando escribas la siguiente. En el **Manual de Prácticas** encontrarás un ejemplo al respecto para que puedas crear tus propios cronogramas acordes a tus necesidades.

Este proceso requiere de disciplina y mucha atención en su registro pues te representa la información más valiosa para el progreso satisfactorio de tu empresa.

Debes ser consciente que la "memoria" sin registros por escrito, que te permitan recordar puntualmente cada situación, **es muy frágil y que si no haces y sigues un cronograma de actividades, nunca tendrás la información "concreta" para facilitar la toma de decisiones que te permitan progresar con tu empresa.**

Por ello, en tu empresa debes tener al menos un **Cronograma General de Actividades** en el cual registres, en las fechas que tu definas para las mediciones, todas las actividades a realizar y verificar; para así conocer puntualmente la evolución de cada etapa de los proyectos en desarrollo dentro de tu negocio. Si no lo tienes, nunca progresarás.



*- Como pudiste aprender con estos temas, la Planeación es un arte hermoso, de los más hermosos de la vida misma, pues **la Planeación nos permite "cambiar" nuestro futuro "Circunstancial" en el cual vivíamos al futuro "Probable"**, - el futuro que deseamos -, si desde este momento tomamos la firme decisión de "emprender", pensando y analizando todas las acciones que envuelven nuestro diario vivir, tanto en el plano personal como en nuestro negocio. -*

Recordemos que para hacer una buena planeación no son suficientes las buenas intenciones ni los máximos esfuerzos. **La buena Planeación solo requiere** de un buen **Diagnóstico** para definir con claridad los **Objetivos** y metas que lograrás con unas buenas **Estrategias** y con uno claros **Criterios de Evaluación.**

Para terminar con este tema y entrar al tema de la Organización, debo reiterarte que **la Planeación es el elemento más importante de todos los Procesos Administrativos porque** todos los otros procesos como la **Organización**, la **Dirección**, la **Coordinación** y el **Control, siempre necesitarán de la Planeación**. Si tu aprendiste muy bien este tema, con seguridad lograrás grandes progresos en tu vida y en tu negocio, siempre y cuando concluyas satisfactoriamente con la totalidad del estudio de este manual y los otros manuales, realizando correctamente los ejercicios del Manual de Prácticas adjunto.



2.2 ¿Cómo se hace una buena Organización?

La Organización es la que "facilita" el crecimiento ordenado de una empresa porque **se basa en el "ordenamiento" de los Recursos de la Empresa en función de las cuatro Áreas Funcionales de la misma**, permitiendo el progreso de tu emprendimiento.

Organizar tu emprendimiento inicial, por ser pequeño no tiene ninguna dificultad, pero debes aprender a trabajar con planeación, ordenando de la mejor forma posible todas las áreas de tu empresa como lo veremos a continuación:

2.2.1 La Organización del **Espacio.**

2.2.2 La Organización del **Tiempo.**

2.2.3 La Organización del **Trabajo.**

2.2.4 La Organización de las **Personas.**

2.2.5 La Organización del **Dinero.**

Cada uno de estos temas los veremos en detalle a continuación:

2.2.1 LA ORGANIZACIÓN DEL ESPACIO.

Seguramente iniciarás tu negocio en tu propia casa. Ante ello es muy importante que sepas diferenciar lo que es tu actividad empresarial de tus actividades en el hogar. Si no lo haces, cuando te visite tu clientela en las horas que definiste para ello, verá mucho desorden y se llevarán una mala impresión de tu emprendimiento, haciéndote perder clientes.

Te recomiendo que aunque tengas poco espacio, lo organices de tal forma que siempre se vea ordenado y digno para que cuando te visiten las clientas puedan ver las telas ordenadamente y se entusiasmen a mandarte a confeccionar sus diseños. Igualmente, tu máquina de coser debe estar en un lugar con buena luz, limpio y despejado para que cuando estés cosiendo no se te confundan las telas de los cortes de las prendas con telas de retacería o desperdicio del corte.

En la medida que vaya creciendo tu negocio y tengas más espacio para cada cosa y a cada cosa la tengas en su lugar, debes ir planeando la organización de todas las áreas de tu empresa para facilitar el funcionamiento de las personas, la ubicación de los muebles y las máquinas, el almacenamiento ordenado de las materias primas y la ropa terminada.

Normalmente un taller de confección personal, cuando se convierte en Micro empresa, divide su espacio físico por áreas, así:

· **Área de Recepción:** en donde se recibe a la clientela, se le ofrecen o exhiben los diseños y se le toman las medidas y las órdenes de confección. Esta área siempre debe ser bonita, cómoda, limpia e iluminada y debe tener un vestidor o baño en donde la gente pueda cambiarse para medirse la ropa.

· **Área de Oficinas:** esta área debe estar separada del tránsito de la clientela y empleadas de producción para evitar las distracciones, pues el manejo de las cuentas y tu trabajo requieren de concentración y orden. Los muebles y escritorios deben estar bien dispuestos para facilitar el flujo del trabajo y que las personas que trabajen en las oficinas puedan intercambiar la información fácilmente sin tener que desplazarse por todo el lugar. Igualmente debe tener muy buena iluminación y muy buena circulación del aire para evitar el sofoco o la contaminación.

· **Área de "Planta" o Producción:** Esta área es tu "joya" más preciada y debes planearla en función del crecimiento de tu negocio. Puedes empezar con un salón grande en donde todo esté muy ordenado pero en la medida en que crece tu negocio, debes ir separándola por secciones como son:

1) Sección de Corte: Es en donde tendrás tu Mesa de Corte. Inicialmente puedes empezar con la mesa del comedor, posteriormente puedes mandar a hacer una mesa más larga y ancha. Si aún sigues cortando prendas individuales, te sugiero que sea de mínimo 1.60 m. de ancho x 2.80 a 3.50 m. de largo. El alto de esta mesa o cualquier otro tamaño de mesa debe ser entre los 87 a 92 cm. Por ser una mesa alta, en la parte inferior le puedes colocar un entrepaño para guardar rollos de tela y te servirá inicialmente de bodega de materias primas.

En la medida en que aumentes tu producción y la manejes por cortes en "series" de varias prendas y tallas a la vez, te recomiendo que amplíes tu mesa de corte a un tamaño de mínimo 1.80 m. de ancho x 5 a 7 m. de largo, teniendo de esta forma una gran capacidad de corte. Luego, es recomendable tener dos mesas de corte (una puede ser más pequeña que la principal) para agilizar esta labor, ya que se duplica la capacidad del corte pudiendo cortar un modelo en varias tallas en la mesa principal y la otra mesa auxiliar la ocupas para cortar los forros, las entretelas o las telas de combinación.

2) Sección de Confección: Para tu producción inicial, prenda por prenda, debes colocar las máquinas en una posición en donde las empleadas no se miren de frente y de esta forma evitar distracciones. Posteriormente cuando vayas creciendo, debes separar las máquinas con base en el tipo de operaciones que realizarán, pues en la confección en "serie" siempre se trabaja en tres etapas; Preparación, Ensamble y Acabados.

El área de Preparación debe esta cerca de las Planchas para fusionar las piezas o partes que requieran de entretelas fusionadas.

El área de Ensamble es autónoma teniendo en cuenta que al lado de las máquinas debes tener pequeñas mesas auxiliares para ir colocando las partes terminadas , y así, en la medida del avance redistribuir en el proceso para después…

El área de Acabados, que igualmente debe estar cerca de la sección de Planchas, para hacer el planchado final de las prendas, maximizando el uso de una sola empleada en dos actividades distintas.

Si lo analizas, **el diagrama de flujo tendría forma de "U"** en donde la preparación sería el inicio de la U, el ensamble sería el fondo de la U y los acabados serían el final de la U. Con este diagrama en "U", la sección de Plancha estaría en medio del inicio y el final de la U sacando el máximo provecho de la empleada, la mesa y la máquina de planchar.

Por otra parte, esta área siempre debe tener muy buena iluminación y circulación de aire al igual que debes considerar la capacidad de energía eléctrica para mover todas las máquinas ya que si conectas muchas máquinas, la energía puede ser insuficiente, sobrecargando la línea eléctrica pudiendo causar un corto circuito y muchos daños a tus máquinas.

· **Área de Materias Primas:** Esta bodega es de mucha importancia ya que es en donde guardarás gran parte de tu "capital de trabajo" representado en las telas, hilos, botones, cajas de empaque, etiquetas, bolsas, ganchos y accesorios para la confección de tu producción.

Debes ser consciente que cada botón, cremallera o metro de tela representan dinero y que si por descuido o mal almacenaje pierdes algunas piezas de tus inventarios, además de estar perdiendo dinero, corres el riesgo de que la producción de tu ropa se paralice por falta de algún elemento, causándote sobre costos por la demora mientras lo consigues.

Esta área debe ser un espacio cerrado con llave y que solo sea una persona responsable la que se encargue del manejo de los inventarios de materias primas **ejerciendo un control estricto, por escrito, de cada producto que ingresa a la bodega y de cada producto que sale para confección,** facilitando tu control de los inventarios para el manejo de la contabilidad como lo verás en el siguiente manual de los Costos y los Gastos.

· **Área de Empaque y Producto Terminado:** Aquí está la riqueza y ganancias de tu negocio, pues es la producción que casi está lista para entregar a tu clientela. **Esta área debe conservarse bajo llave** y debes tener un control total sobre cada prenda que ingresa a esta bodega y posteriormente volverla a contabilizar en el momento en que sale en embarque completo para entregar los pedidos.

Todo lo tienes que controlar por escrito y dicha información la debes confrontar contra la información de consumos de materias primas y así certificarte que siempre estarás ganando dinero sin pérdidas durante los procesos de corte, confección, empaque y despachos como lo aprenderás en el siguiente manual.



Como pudiste apreciar, la Organización del espacio es muy necesaria para permitir que tu negocio, por más pequeño que sea en sus inicios, funcione con eficiencia; ya que si las cosas están amontonadas o en desorden, nunca habrá coordinación de los procesos causándote ineficiencias que te cuestan dinero.

Si tu no te organizas desde el primer día de actividades en tu negocio, aunque sepas planear muy bien las situaciones, **nunca podrás progresar**. La Organización es la que te permite sacar adelante todos tus planes en forma ordenada.

*- **Te sugiero que desde ahora crees en tu mente una imagen de cómo quieres que se vea y funcione tu taller en unos meses o años**, bien sea en tu casa, haciéndole una pequeña mejora al patio o la cochera, grabando en tu mente la imagen y firme intención de que pronto tendrás un local propio o en renta en dónde ir creciendo tu negocio. **De esta forma mantendrás la motivación e inspiración necesarias** que te fortalecerán para pensar en cómo mejorar y crear estrategias que permitan el crecimiento organizado de tu empresa. -*

2.2.2 LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO

Es normal que si nunca haz tenido una empresa o si no haz trabajado en una, el manejo del tiempo no sea parte prioritaria de tu vida. Pero ya teniendo tu propio emprendimiento que te permitirá crecer personal, económica y profesionalmente a ti y a toda tu familia, **la Organización del Tiempo es lo primero que tienes que aprender a planear**; pues si no lo haces, nunca tendrás tiempo para hacer las cosas bien hechas, a la hora y en la fecha que las necesita tu clientela.

***- ¡Llegó la hora del cambio! Pues al tomar la decisión de tener tu propio negocio también tienes que tomar la decisión de ajustar y programar tus tiempos** a las necesidades de tu emprendimiento. -*

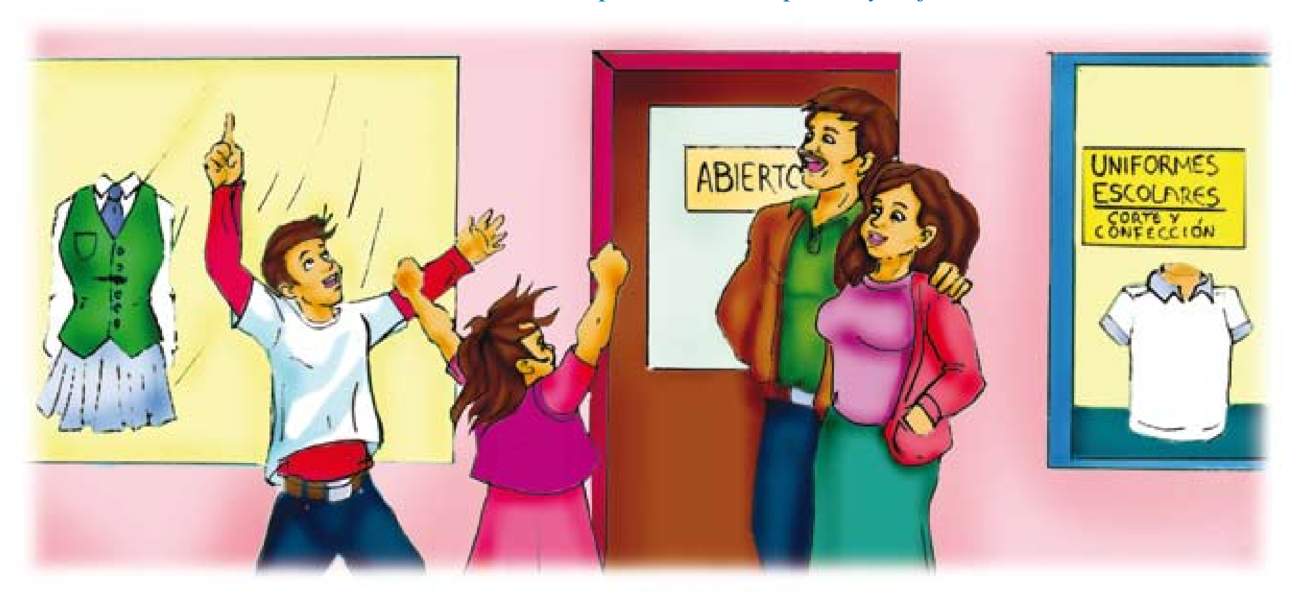


Para empezar, debes programar una reunión formal con tus hijos, por más chicos que sean y con toda tu familia. **Explícales la importancia de tu decisión de crear tu propia empresa**, que será para el beneficio y bienestar social y económico de todos en la familia. **Hazles saber, con palabras amorosas**, que para lograr esos beneficios **tu vas a hacer tu mejor esfuerzo para sacar adelante la empresa**, que será el patrimonio económico de la familia, sin descuidar tus labores de madre; **pero que todo ese gran esfuerzo no lo puedes hacer en "horas extras"** y si que menos lo podrás hacer si no tienes la ayuda y participación de todos y de cada uno en la familia.

Convéncelos de que si te apoyan todo el tiempo en actividades caseras, que son rutinarias y que tu no podrás hacer porque el tiempo de la empresa es más valioso, el futuro de la familia será más hermoso pues tu estarás trabajando para cambiar las "circunstancias" en que viven, permitiéndoles tener más y mejores oportunidades en la vida, que incluso, les permitirá estudiar su preparatoria e ir a la Universidad, como es tu deseo mayor y por el cual te estás esforzando.



*- **En mi caso personal, con mis hijos llegamos a un acuerdo en donde ellos al levantarse** inmediatamente tendían sus camas, limpiaban su habitación y la ropa sucia la colocaban ordenadamente en su lugar. También, día de por medio, entre los dos se repartían el aseo de la casa. Para ello aprendieron a levantarse media hora más temprano. Igualmente acordamos que al llegar de la escuela yo les serviría su comida y al terminar, cada día, ellos se turnaban para lavar los platos y dejar todo en orden. -*



*- No te imaginas lo valioso que fue para mi esa ayuda. Pero para ellos, esa nueva disciplina fue maravillosa, pues también los volvió muy organizados en el manejo de sus tiempos volviéndose muy buenos estudiantes; además, a las semanas de tener el nuevo ritmo de responsabilidades en el hogar, ya veían los progresos de mi trabajo e incluso les empecé a dar dinerito dominical estimulándolos aún más a ofrecerme más apoyo en otras actividades. Pero te aclaro que ellos no me ayudaban por el dinero, l**o hacían y lo siguen haciendo con mucho amor pero sobre todo con mucho compromiso y responsabilidad, pues se sienten muy felices y orgullosos de verme totalmente superada**, ya que han visto todo el progreso conseguido y la mejor calidad de vida que llevamos desde que inicié mi taller en la mesa del comedor y que, hoy en día casi cuatro años después, ya lo tengo bellamente organizado, con alta productividad en la finca que era de mi comadre al lado de la casa. **Esto nunca lo hubiera logrado sin el apoyo de mis hijos y toda mi familia**. -*

Volviendo al tema de la organización del tiempo, al igual que en la organización del espacio, **lo primero que debes hacer es separar tus actividades del hogar de las actividades de tu negocio**. Nunca las puedes mezclar. **Lo que sigue es fijar horarios regulares para la realización de tus actividades**, dejando en claro que desde un principio, como tu clientela inicial serán tus vecinas, familiares y amistades, llegarán a tu casa y te quitarán mucho tiempo para conversar. Ante ello, te sugiero que en forma gentil les hagas saber que solo dispones de unas horas específicas para atender a tus clientas, para la toma de medidas y la definición de los diseños que les confeccionarás y que ellas, como amigas, te podrán visitar en las noches o los fines de semana. Igualmente en forma amable, debes hacerles comprender que los horarios asignados como clientas los deben respetar porque de lo contrario te estarán haciendo perder tiempo valioso que es dinero que dejarías de ganar y lamentablemente ellas nunca te lo van a reponer.

*- **Por ejemplo:** Si estás cosiendo una camisa para tu cuñado y llega tu hermana a conversar quedándose una hora platicando, tu ritmo de trabajo se reduce totalmente y tu concentración desaparece corriendo el riesgo de coser muy fea una costura de pespunte, obligándote a desbaratarla después. Este retraso por la platica y la corrección te representarán de una a dos horas más para coser la camisa, que en dinero te puede significar entre $50 a $150 pesos que haz dejado de ganar por la pérdida del tiempo. Eso sin contar que ese retraso te podría causar la demora para la confección del vestido para la primera comunión de la hija de tu vecina, quedando mal con los tiempos de entrega, angustiándote y perdiendo tu paz y armonía que son vitales para tu bienestar y progreso. -*

Tu tienes que Organizar tu Tiempo dependiendo del sitio en donde vivas y las ocupaciones o tiempo disponible de las personas que son tu clientela. Si la mayoría trabaja, significa que las horas de atención a tu clientela las debes programar al final del día para que tu clientela tenga tiempo y te pueda visitar en las noches. Eso sí, en forma gentil vuélvete estricta en que los clientes te visite en “tus” horarios y no cuando ellos quieran pues de no hacerlo, te llegarán a cualquier momento interrumpiéndote e impidiéndote que puedas ganar dinero y progresar.

Nunca rechaces un cliente que te llegue en una hora distinta. Atiéndelo con gusto y ofrécele tus servicios; cuando la hayas convencido y hayas firmado el pedido, en forma muy gentil invítalo a que su siguiente visita sea en tus horarios establecidos de “atención a clientes”. Hazle ver que una visita fuera de horario te quita el ritmo de producción haciéndote impuntual. Pero si por circunstancias de tiempo de tu cliente no puede visitarte en tus horarios, entonces asígnale una hora y fecha específica para atenderla, de esta forma ya sabes que tal día y hora, tu ritmo se debe ajustar a una clienta específica, sin afectar tu productividad.

El horario normal de toda actividad empresarial o laboral es de 48 horas a la semana. Es un horario difícil y pesado para toda “mujer empresaria o trabajadora” que además de atender a los hijos, tiene que atender las actividades del hogar y al mismo tiempo tiene que dedicar la mayor cantidad de tiempo para el negocio familiar; **pero te puedo asegurar que ese esfuerzo adicional no importa ni lo sentimos** cuando tenemos la motivación, la decisión y el espíritu encaminado a lograr la superación económica, educativa y social de nuestras familias.

***- En mi caso personal, cuando inicié con mi pequeño negocio** dedicaba 50 horas a la semana para mi empresa. Trabajaba de lunes a viernes 9 horas diarias y sábados durante la mañana. **Todos los lunes en la mañana los dedicaba a hacer mis vueltas de pagos de servicios y proveedores, a visitar los almacenes de telas y mercerías** comprando las telas y materiales para las prendas que debía confeccionar en la siguiente semana – no durante la semana - y así me aseguraba que no me faltara nada para cuando llegara ese momento. Los sábados en la mañana los usaba para atender a las clientas que no podían visitarme entre semana, para programar mi agenda de trabajo para la siguiente semana y para avanzar en algunos cortes ya definidos; pero eso sí, los sábados en la tarde y todos los domingos los dedicaba exclusivamente a mis hijos, mi familia y amistades. -*

A continuación te presento una sugerencia del horario que yo me asigné **cuando inicié mi taller personal**, para que te sirva de base para ajustar tu horario:

Sugerencia de horarios para un taller personal:

· **De 8:00 a 8:30 am.:** Revisión de las cuentas por cobrar y pagar, análisis de las telas y materias primas por comprar. Los días lunes visitar a las tiendas de telas hasta antes del medio día. **Nota:** este día lo puedes cambiar a tu comodidad.

· **De 8:30 a 9:00 am.:** Planeación del trabajo del día, análisis y separación de las telas y materiales a cortar en el día según las fechas de entrega a mis clientes.

· **De 9:00 a 10:30 am.:** Corte de los dos o tres diseños a coser en el día.

· **De 10:30 a 11:00 am.:** Descanso y almuerzo

· **De 11:00 a 1:40 pm.:** Inicio la confección de una prenda de las dos o tres que tenía para hacer.

· **De 1:40 a 3:40 pm.:** Salía por mis hijos a la escuela; al regreso les servía la comida, comíamos juntos platicando y luego descasábamos.

· **De 3:40 a 6:40 pm.:** Continuaba la confección de las otras prendas pendientes.

· **De 6:40 a 7:00 pm.:** Descansaba y tomaba un refrigerio

· **De 7:00 a 8:30 pm.:** Atendía a mis clientas, entregaba la ropa confeccionada y cobraba mis trabajos.

Después de las 8:30 de la noche, nunca atendía a ningún cliente pues era y sigue siendo el tiempo para mis hijos y mi familia.

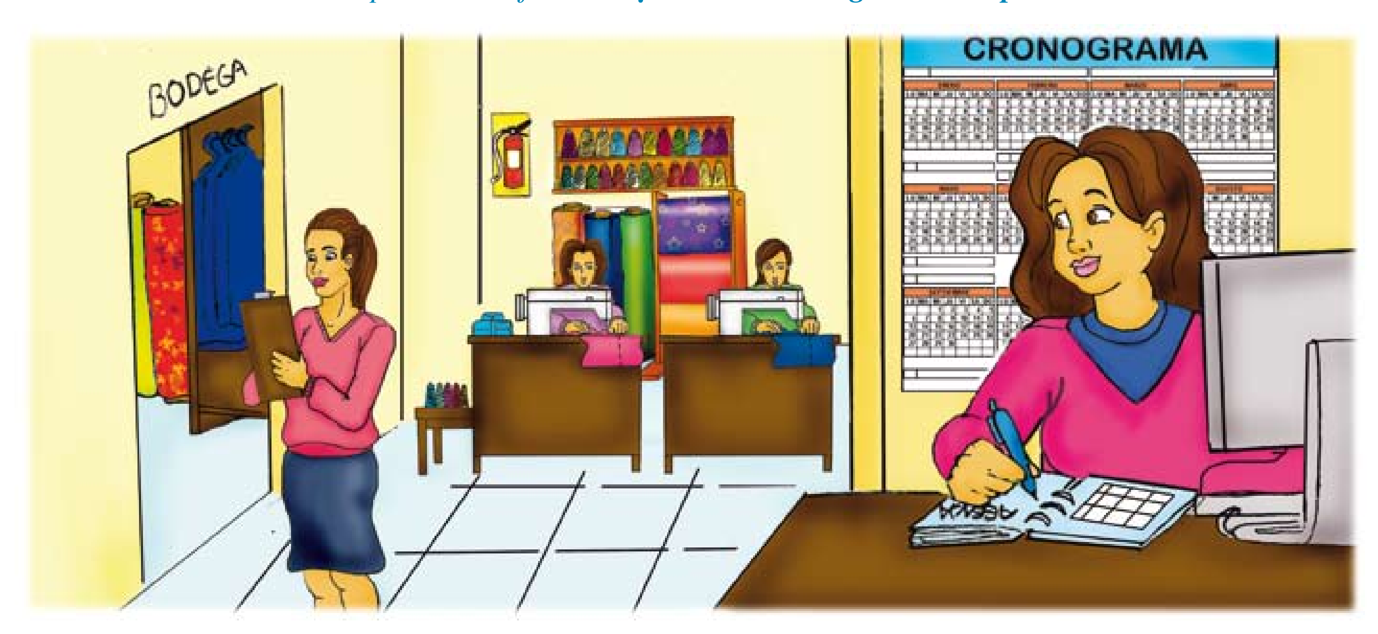
*- **Debo advertirte que desde que inicié mi negocio tuve que levantarme una hora más temprano**. Antes lo hacía a las 7 y desde entonces me levanto a las 6 de la mañana. Entre las 6 y las 7 am. ponía la ropa en la lavadora, preparaba el desayuno y de una vez dejaba preparando el plato principal de la comida, así en mi descanso del almuerzo, preparaba los complementos. A las 7:15 am. desayunaba en familia y luego los llevaba a la escuela para iniciar mi jornada siempre a las 8:00 am. en punto. A las 6:40 de la tarde revisaba que mis hijos hubieran hecho las tareas escolares al igual que los quehaceres de la casa y después de las 8:30 de la noche nos reuníamos, revisábamos las tareas y el día, cenábamos, conversábamos en familia y luego veíamos un poco de televisión. -*

Pensarás que es una Organización del Tiempo muy apretada pero si no es así, ¿a qué hora harás tu trabajo para sacar adelante tu negocio?

Toda empresa requiere de dedicación, esfuerzos y algunas veces sacrificios. Lo importante es que organizando tu tiempo, lograrás hacer muchas más cosas, muy bien hechas, con la ventaja de que siempre podrás dedicarle el tiempo necesario a tus hijos.

Ten presente que todo esfuerzo y sacrificios "planificados", como lo harás con lo que haz aprendido hasta este momento, **siempre te traerán muy buenas consecuencias** y día tras día verás como tu clientela valorará la calidad, belleza y puntualidad de tu trabajo, permitiéndote crecer tu negocio contratando más empleadas que liberarán tu tiempo para hacer otras cosas más importantes que requerirá tu empresa con el crecimiento. **¡Esto te lo puedo asegurar!**

*- **Mi caso personal es una muestra de ello, pues a los pocos meses** de haber iniciado cosiéndole a mi clientela diseños muy hermosos con la mejor **calidad** y entregándoselos con **puntualidad**, los buenos comentarios y referencias de mis clientas hicieron que yo me volviera famosa en mi pueblo; y era tanta la demanda y la cantidad de clientas nuevas que querían que yo les cosiera sus diseños que llegó el momento en que tuve que contratar una ayudante, a los pocos meses tuve que contratar una más y después otra, hasta hoy que tengo 7 empleadas; pero **desde que contraté la primera ayudante sólo trabajo 40 horas a la semana de lunes a viernes**, teniendo más tiempo para mi, para disfrutar con mis hijos y mi familia pues he delegado algunas funciones como el corte y la confección de las prendas, dedicándome más a la dirección de los procesos, atendiendo a la clientela y desempeñándome totalmente en las funciones administrativas, ya que mi emprendimiento personal lo convertí en una gran Micro empresa que hoy es nuestro hermoso y valioso patrimonio familiar. **¡Esa es nuestra gran recompensa! -***



Por otra parte, es importante que sepas que en la medida que comiences a tener más clientas y tu negocio empiece a crecer, tu memoria no será suficiente para recordarte los compromisos. Ante ello, te recomiendo que desde el primer día te enseñes a manejar y llevar una **Agenda Personal**.

La Agenda es un libro estructurado por días y horas que puedes conseguir en cualquier papelería, donde cada página representa un día de trabajo hora a hora y cada día es una fecha del calendario actual, en el cual debes escribir todos los pendientes y compromisos con proveedores y clientes escribiendo los detalles que definas con cada cliente en cuanto a las visitas, citas o propuestas incluyendo los precios y formas de pago pactadas, con el objeto de que siempre tengas esta información a tu alcance y por escrito y así evitar dudas o problemas cuando la memoria falla, pues siempre falla cuando se trata de dinero o cuando se te juntan muchos compromisos.

Para terminar con este tema deseo hacerte énfasis en que la Agenda debe ser tu mano derecha y material de consulta permanente para "recordarte" los compromisos que hayas programado y organizado en el tiempo; pero además debes planear las actividades en función de las **prioridades** asignando un tiempo para cada tarea y realizando cada tarea a su debido tiempo, logrando de esta forma la **puntualidad** que es indispensable para la productividad y el logro de lo programado, evitando hacer dos cosas al mismo tiempo pues nunca lograrás hacerlas bien.

*- **Tu ideal de organización del tiempo debe ser "hacer cada cosa en su debido tiempo"** para lograr la **calidad** que junto con la **puntualidad** y los **buenos precios**, son las mejores herramientas promocionales que harán crecer tu negocio. Ten presente que **"Un cliente satisfecho siempre te traerá Nuevos Clientes"**. -*



2.2.3 LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La organización del trabajo es el factor determinante para la productividad y crecimiento de cualquier empresa o negocio.

- Para que obtengas el mayor conocimiento posible sobre este tema que es vital para el crecimiento organizado de tu negocio, daré la explicación pensando en que tu taller ha crecido y tienes varias empleadas. -

Organizar el trabajo empieza por analizar y planear todas las actividades a realizar dentro de la empresa de una manera lógica y lo más eficiente posible.

La forma más simple para organizar el trabajo es la siguiente:

· **Debes hacer una lista de todas las actividades** que se realizan en tu empresa, cuidando no olvidar alguna tarea. Luego, con la lista completa, debes identificar el área funcional a la que corresponde cada actividad. Recuerda que las áreas funcionales son: el Área de Producción y desarrollo; Área de Contabilidad y finanzas; Área de Personal o Recursos humanos y el Área de Mercadeo y Ventas o Área Comercial. **Nota: Para facilitarte esta labor, puedes volver a estudiar, al final del capítulo 1, el tema de las Áreas Funcionales de la empresa y la descripción detallada de los trabajos que se realizan en cada área.**

· Estudiando la lista, **debes determinar quién es la persona idónea para hacerla responsable** de cada actividad o grupo de actividades dependiendo del área funcional.

· Como tu oficio en la medida del crecimiento del negocio será "Dirigir", **debes analizar cada actividad o trabajo a realizar para crearle una secuencia lógica del proceso**, estudiando la forma más eficiente posible, como lo aprenderás más adelante.

· Una vez que hayas hecho las secuencias de todas las tareas, **debes pasar en limpio la información a un Cronograma de Actividades por Áreas Funcionales e informar y capacitar a todas las empleadas sobre la forma en que deben desempeñar sus actividades.** Si no capacitas bien a las personas, nunca podrás lograr una buena productividad.

En el análisis de las secuencias de los procesos también debes tener en cuenta que en las empresas personales al igual que en las micro empresas y pequeñas empresas, **una solo persona puede desempeñar distintas actividades.**

- Por ejemplo: *Una empleada puede controlar las bodegas de materias primas y de productos terminados, que corresponden al* ***área de Producción*** *y al mismo tiempo puede desempeñarse como la jefe de personal controlando la puntualidad y productividad de cada empleada, que corresponden al* ***área de Personal****. Para que una misma persona pueda desempeñar dichas actividades, debes diseñarle los formatos y enseñarle a organizar la forma de llevar por escrito los controles de inventario, puntualidad y de productividad, asignándole días y horas específicas durante la semana para que logre hacer correctamente cada actividad en el tiempo suficiente, sin afectar el tiempo de las otras actividades. -*

Igualmente, para que la Organización del Trabajo sea realmente Eficiente y Eficaz, obligatoriamente **debes incluir el análisis de cada "puesto de trabajo"** en función de la actividad a realizar, con el propósito de encontrar la mejor forma de hacer cada trabajo con una **"secuencia lógica"** que demande el **"menor tiempo"** y la **"menor cantidad de movimientos"** y así lograr que las cosas se hagan muy bien hechas, con el mínimo esfuerzo, obteniendo la mejor calidad y resultados para cada actividad al mínimo costo posible.

*- **Por ejemplo: Si tu estas desempeñando actividades de oficina**, debes tener un escritorio amplio con buenos cajones para almacenar los implementos y papelería y justo al lado, muy cerca, debes tener un archivero para guardar toda la información de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y todo lo concerniente a tu empresa. Al mismo tiempo, debes tener un teléfono sobre el escritorio. De esta forma, puedes hacer todo tu trabajo con eficiencia sin moverte de tu silla. Esto aplica similarmente para las empleadas que en un futuro tengas en el área de contabilidad y personal, advirtiéndote que si no organizas el "puesto de trabajo" y los elementos de uso frecuente como el teléfono; o si los archivos y documentos están dispersos en la oficina, las personas tendrán que estarse levantando continuamente para atender alguna llamada o para buscar algún documento, haciéndoles perder tiempo y ritmo de trabajo. -*



Para profundizar en el tema de la organización del trabajo, quiero ampliarte los conocimientos respecto a la organización del trabajo en el área de producción.

¿Cómo Organizar el Trabajo en el área de Producción en una empresa de Confección?

En el área de Producción también debes Organizar el Trabajo analizando todos los procesos y operaciones de cada prenda a confeccionar, así mismo, tienes que planear un "flujo" de procesos entre las distintas máquinas de coser para hacer todo en el menor tiempo posible, con la menor cantidad de movimientos, permitiéndote ganar tiempo y ahorrar costos de producción, como lo aprenderás a continuación.

Antes de Cortar cualquier diseño debes analizar su secuencia lógica de procesos de costura, para esto te puedes ayudar con la **"Ficha Técnica"** de secuencia de operaciones que acompaña a cada patrón – diseño que recibiste de **modafacil.com** en paquete de **SEDESOL**.

Si analizas las fichas técnicas de diferentes prendas, entenderás que todo proceso de producción de ropa, al igual que la mayoría de procesos de producción de diversos productos, tienen una secuencia invariable para su producción como son:

· **La Preparación:** En esta etapa es en donde se preparan con plancha o fusionan algunas piezas que posteriormente serán cosidas a otras; igualmente se arman o cosen algunas partes específicas entre las piezas como coser un bolsillo a una pieza, armar un cuello, un puño, una pretina, etc., dejándolas listas para el proceso de ensamblado.



· **El Ensamble:** En esta etapa es en donde se juntan todas las piezas preparadas previamente y se comienza a armar toda la prenda hasta completarla para luego darle los acabados.



· **La Terminación o acabados:** Es la etapa final en donde se quitan los hilos sobrantes, se hacen los dobladillos, los ojales y se pegan botones, etc., al igual que se realiza el proceso de planchado, etiquetado y el empaque.



Estas secuencias siempre se suceden en forma parecida para todo tipo de prendas, con pequeñas variantes para prendas del mismo rango como las camisas, cambiando un poco para los pantalones o los vestidos, etc., volviéndose un proceso lógico que, en la medida que aprendas a confeccionar todo tipo de ropa, te volverás una experta en analizar los flujos de procesos **permitiéndote mejorar los Tiempos de cada operación y reducir los Movimientos**, haciendo más eficiente y económico el proceso de confección de cada prenda.

Inicialmente, trabajando en solitario, la confección la harás prenda por prenda, ya que cada prenda será diferente para cada cliente. Eso no representa mayor dificultad pues solo debes crear la secuencia lógica de la costura de cada prenda e ir cosiéndola, siguiendo los pasos que estructuraste organizadamente o la ficha técnica del diseño. Eso mismo pasará cuando contrates una, dos o tres ayudantes para el corte y la confección de prendas individuales; **pero si tu taller empieza a crecer y cambia la forma de ofrecer los diseños**, vendiendo las prendas al comercio o al público en general, en diversos diseños con varios colores y en distintas tallas para cada modelo, **deberás cambiar tus métodos de confección** a producción en “Serie”.

La diferencia en la productividad obtenida entre las dos formas de confección es muy grande. En la confección prenda por prenda, normalmente una buena empleada puede demorar entre 60 y 90 minutos para coser completamente una camisa o un pantalón, mientras que produciéndola en serie, los tiempos se reducen a entre 25 a 35 minutos para la misma camisa o el mismo pantalón. **Nota**: Una gran industria de confección especializada en pantalones de mezclilla produce un pantalón cada 14 a 18 minutos, pero en estas grandes industrias se usan máquinas muy sofisticadas y costosas, (que algún día cercano podrás comprar), las cuales facilitan el proceso haciéndolo más rápido.

Es necesario aclararte que la producción en Serie solo la debes implementar cuando tengas al menos 5 empleadas en costura y vendas mensualmente varios diseños, en distintas tallas y al menos 3 o 4 docenas de prendas para cada diseño, obteniendo así los mejores rendimientos en tiempo y productividad.

El método de confección en Serie debe organizarse cuidadosamente desde el mismo momento en que se trazan y cortan las piezas de las distintas tallas pues, partiendo de la mesa de corte y antes de enviar a confección los bloques de piezas por talla, debes identificar cada pieza de tela cortada con su respectiva talla, pegándole una pequeña marca o etiqueta adhesiva en una parte visible por el revés de la tela para que en el área de producción no las vayan a confundir o revolver, ya que corren el riesgo de coser un frente de una talla chica con la espalda de una talla diferente, causando un serio problema en la productividad de tu negocio al tener que desbaratar y volver a coser.

Cuando cambias tu método de confección de prendas individuales a producción en Serie, también tienes que organizar las máquinas y el “flujo” de los procesos de confección entre las distintas máquinas de una forma lógica como está explicado en el tema de la organización del espacio, buscando la reducción de los tiempos y los movimientos entre las personas para así ganar eficiencia y productividad.

La organización del trabajo para la producción en Serie es diferente a la producción prenda por prenda, ya que en la confección de prendas individuales una misma empleada es la encargada de realizar la totalidad de operaciones de costura de cada prenda, mientras que en la producción en Serie, en donde hay varias empleadas, cada una realiza diferentes operaciones por bloques de tallas de una misma prenda de acuerdo a sus habilidades, rapidez y en función del “flujo” de los procesos de las prendas.



*- **Por ejemplo:** si el taller está dedicado a la confección de uniformes para enfermera, una empleada puede estar todo el día cosiendo cuellos y puños en las distintas tallas; otra empleada puede estar dedicada todo el día a la costura de los bolsillos sobre las piezas del frente y también armando las vistas de los frentes o cerrando las mangas de toda la serie de tallas y colores ofrecidos para el diseño; otra empleada puede estar todo el día dedicada al ensamble total de las prendas en sus diferentes tallas y colores mientras que otra puede estar medio día dedicada al fusionado de las entretelas de los cuellos, puños y frentes, y el otro medio día dedicarse a los procesos de acabado, cosiendo los ojales, pegando botones,etc.; debes tener en cuenta que el "flujo" del trabajo debe ser continuo y sin interrupciones. Para ello, **tus empleadas deben ser versátiles** para que si en algún momento del proceso una empleada termina más rápido la labor asignada en el área de **Preparación**, tu como directora, o la persona a quien hayas delegado el control de la producción, le pueda asignar la costura de otro bloque de piezas con operaciones del área de **Ensamble** o de **Acabados** y así ir equilibrando el "flujo" de los procesos, evitando lo que comúnmente se llama **"cuello de botella"** en donde, por mala organización y distribución del trabajo, la producción se frene en alguna parte del proceso haciéndote perder tiempo y dinero. -*

Para resolver estas situaciones, tienes que conocer y analizar las "habilidades" y "capacidades" de cada una de tus empleadas del área de confección, a las cuales haz debido capacitar a la perfección para que dominen todas las operaciones de costura. Con la capacitación podrás observar y determinar qué empleada es más hábil para realizar algunas operaciones específicas y qué empleada es hábil en otro tipo de operaciones y así, con tu análisis, poder ubicarlas en el taller de tal forma que cada una realice su trabajo en la forma más eficiente posible, dependiendo de sus habilidades innatas; así, como ya conoces sus habilidades, en cualquier momento la puedes "rotar" de posición para que realicen otras operaciones distintas afines a sus habilidades, facilitando el "flujo" en producción.



*- **Por ejemplo:** Si tienes una empleada que es muy rápida para coser costuras largas, lo que implica manejar mucha tela, la deberías ubicar en el área de Ensamblado, pues es aquí en donde este tipo de costuras tienen mucha tela, las costuras son largas y se necesita mucha rapidez; pero a esta persona en cualquier momento la puedes ubicar en el área de Acabados cosiendo los dobladillos o bastillas de las prendas que también son costuras largas, o bien ubicarla en el área de Preparación cosiendo las vistas de los frentes o cerrando las mangas, que también son costuras largas. Del mismo modo, si tienes una empleada no muy rápida pero que cose con mucha finura y todo le queda perfecto, la deberías ubicar en el área de Preparación para que se encargue de la costura de los cuellos, bolsillos y los puños que son costuras cortas que requieren pespuntes de adorno muy finos, pero al mismo tiempo la podrías ubicar en Acabados para coser los ojales o pegar botones, que son procesos que no requieren de mucha velocidad pues es la máquina la que se encarga de ello. -*

Como has podido conocer, el trabajo de una empresa en la medida que va creciendo requiere de una perfecta organización para que todo fluya con eficiencia y eficacia. Eso no significa que tengas que trabajar más ni que tengas que dedicar más tiempo a tu empresa. Para ello solo necesitas organizarte y trabajar planificadamente, así irás contratando a las empleadas con las capacidades y habilidades necesarias para que te ayuden en todos los procesos.

*- **Debo aclararte que si contratas más empleadas, es para que te ayuden a hacer tu trabajo**; trabajando para ti, liberando tu tiempo e **incrementando substancialmente la producción para que las ganancias**, después de pagar salarios y gastos, **sean muchísimo mayores** a las que obtendrías trabajando sin empleadas. **Si no es así, no se justifica hacer crecer tu negocio.** -*

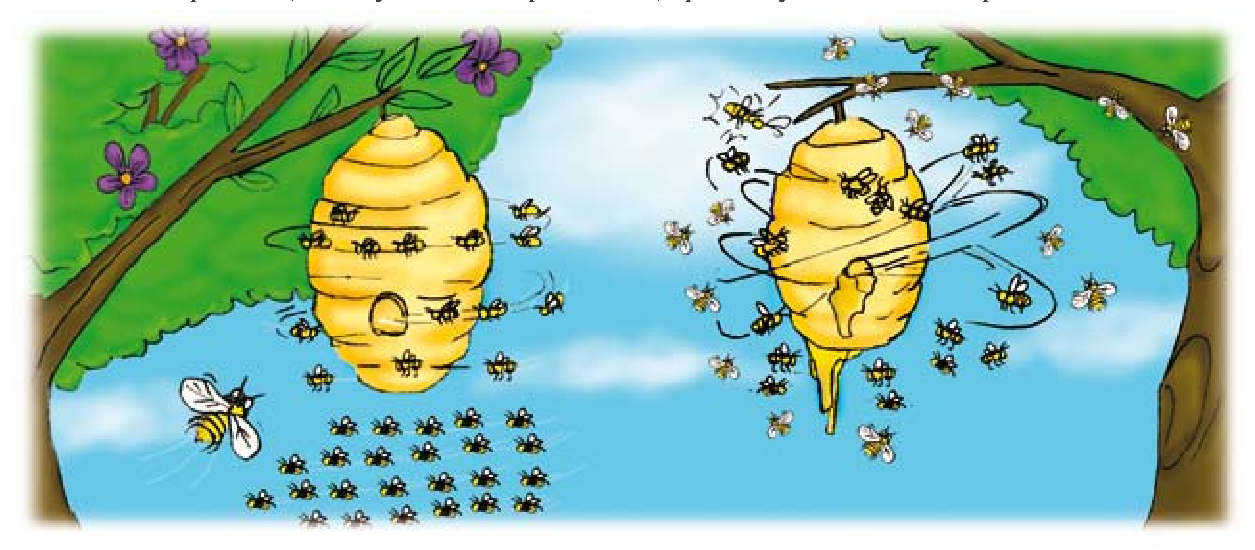
2.2.4 LA ORGANIZACIÓN DE LAS PERSONAS

Habiendo conocido la organización del espacio, del tiempo y del trabajo, haz adquirido una excelente fundamentación para organizar **Jerárquicamente** a las personas dentro de tu empresa.

La organización de las personas es muy fácil si desde un principio, al contratar a las empleadas las capacitas muy bien para su desempeño y al mismo tiempo les asignas sus funciones y tareas, dejándoles en claro quién es su jefe directo y a quién deben reportarle los resultados de sus actividades.

Cuando tu taller es pequeño, las empleadas **solo tendrían una jefa directa** a quien reportarle sus resultados o a quién hacerle preguntas, como es el caso de tu pequeña empresa en donde tu serías la directora.

En la medida que vayas creciendo tu empresa contratando más empleadas, la cantidad de trabajo que hay que hacer diariamente se incrementará substancialmente y en ese momento te será imposible estar al tanto del trabajo de cada empleada, teniendo que “delegar” funciones y actividades que antes hacías, en otra empleada (de muy buenas capacidades) que te ayudará a desempeñarlas.



Cuando delegas algunas de tus actividades directas en otra persona, que además de realizar sus funciones y actividades asignadas también tendrá que **supervisar** el trabajo de otras empleadas, **tu empresa comienza a tener un orden Jerárquico** el cual se debe cumplir y respetar para evitar problemas **en la Unidad de Mando y en la Unidad de Dirección.**

· **La Unidad de Mando** consiste en que cada empleada recibe órdenes e instrucciones, rinde cuentas o le hace preguntas sobre su trabajo a una sola persona.

*- **Por ejemplo:** El grupo de empleadas de costura siempre deberán reportar sus actividades a su Supervisora o Jefe de Confección, quién les resolverá sus dudas y les dará las instrucciones necesarias para el perfecto funcionamiento. -*



· **La Unidad de Dirección** consiste en que todas las actividades y tareas de la empresa en sus Áreas Funcionales estén asignadas a una persona responsable permanente como Supervisora o Jefe de Área, quién se encargará de supervisar, coordinar y controlar el trabajo de las personas a su cargo, reportándole y rindiendo cuentas únicamente a la Dirección general, siendo el "puente" de comunicación entre las empleadas y la dirección.

*- **Por ejemplo:** Si tu empresa es grande, seguramente tendrás varías Supervisoras o Jefes dependiendo de la cantidad de empleadas en cada área y en ese caso tu comunicación deberá ser muy bien estructurada y organizada, haciendo que la información recibida de cada Jefe de área sea "clara y precisa" para que al juntarla con la información de las otras Jefes de áreas, **puedas tener una información concreta y real sobre el correcto funcionamiento de tu empresa.** -*

- Ante ello te sugiero que te comuniques frecuentemente con cada jefe individualmente y, al menos una vez a la semana hagas una reunión grupal con todas para compartir la información entre las áreas, enriqueciendo las actividades colectivas de la empresa. -



*- **Como consejo personal** te sugiero que en tus rondas dentro de la planta de producción o en las distintas áreas de tu empresa, **cuando veas que alguna empleada no está haciendo bien las cosas**, o está cometiendo algún error en algún proceso que no haya sido detectado o reportado por la Jefe o supervisora, en vez de llamarle públicamente la atención, debes llamar a la supervisora a tu oficina e informarle del error que has detectado y cómo debe ser corregido, para que la supervisora aprenda aún más en el proceso de ser jefe e inmediatamente tome los correctivos necesarios, hablando a solas con la empleada en los mejores y más respetuosos términos, haciendo que aprenda y mejore su desempeño. Si es un error que lo están cometiendo varias empleadas, la explicación del error y de cómo debe ser corregido deberá ser colectiva. -*

Igualmente, **si en tus rondas dentro de tu empresa alguna empleada se te acerca para plantearte alguna situación**, permítele hablar y escúchala atentamente mostrándole respeto y con base en lo que te diga, si la situación es laboral como un permiso porque necesita salir más temprano, invítala a que lo converse con su Jefe o Supervisora quien se encargará de analizar y resolver la situación; pero si la situación es personal como un problema mayor que no le incumba a la jefe y que solo tu puedes resolver, invítala a que te visite a tu oficina en un horario diferente para que no se interrumpa el flujo de producción, informándole inmediatamente a la Supervisora de lo que pretendes hacer. **De esta forma mantendrás abierto el "canal" de comunicación entre las empleadas y la Dirección, que es indispensable, sin romper la Unidad de Mando ni la Unidad de Dirección.**

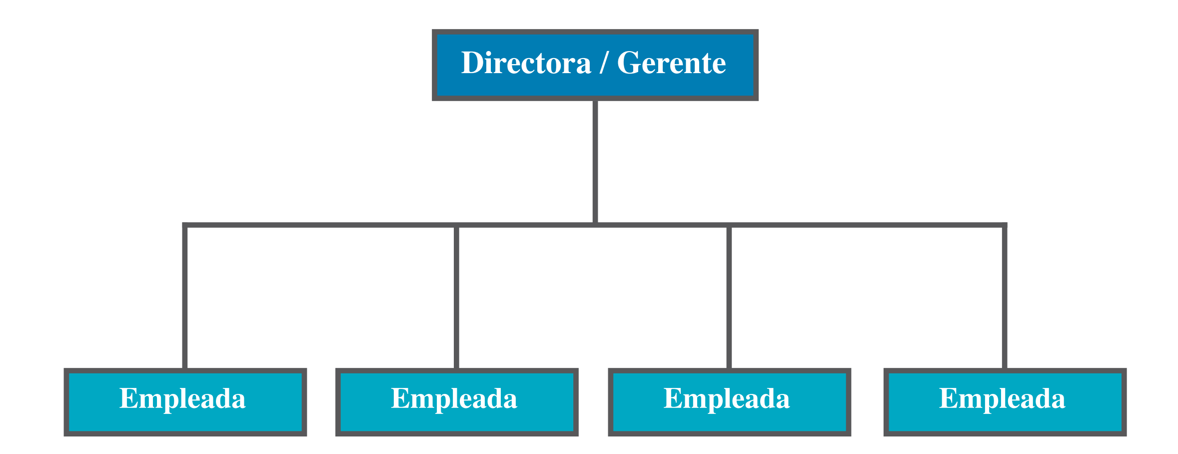
Por otra parte, **debes cuidar que nunca se rompan las Jerarquías** al permitir que una empleada desconozca la autoridad de su Supervisora o Jefe; o que una Jefe se entrometa en otra área distinta saltándose los canales de comunicación, pues ello generará problemas en las otras empleadas que, si no los resuelves inmediatamente, conducirán a "celos y pugnas" de poder dentro del grupo o grupos de empleadas, deteriorando la productividad y creando un pésimo ambiente de trabajo. También debes cuidar que ninguna persona ajena al funcionamiento de la empresa, como tu esposo, tu cuñada o tus hijos, se entrometan a dar órdenes o instrucciones pues se estaría rompiendo la Unidad de Mando.

Los Mentores de SEDESOL, aunque son personas muy capacitadas que te asesorarán y aconsejarán, no podrán dar ordenes o instrucciones al personal de tu empresa. La función de ellos consiste en orientarte y enseñarte personalmente despejando las dudas que tu puedas tener en el funcionamiento de tu negocio, dándote el soporte necesario, con conocimientos precisos para que tu empresa pueda crecer satisfactoriamente.

Cuando los conocimientos que te aporten los Mentores de SEDESOL correspondan a áreas específicas que deben ser conocidos por las empleadas de tu empresa, te recomiendo que seas tu misma la que recibas el conocimiento impartido por los mentores de SEDESOL y posteriormente, seas la encargada de capacitar y entrenar a tus jefes o supervisoras, quienes a su vez deberán capacitar a cada una de sus empleadas. De esta forma cualquier nuevo conocimiento será difundido entre todas las personas de tu empresa, enriqueciendo la "calidad" de conocimientos de todas tus empleadas y generando una gran motivación, porque la gente se sentirá valorada y estimulada.

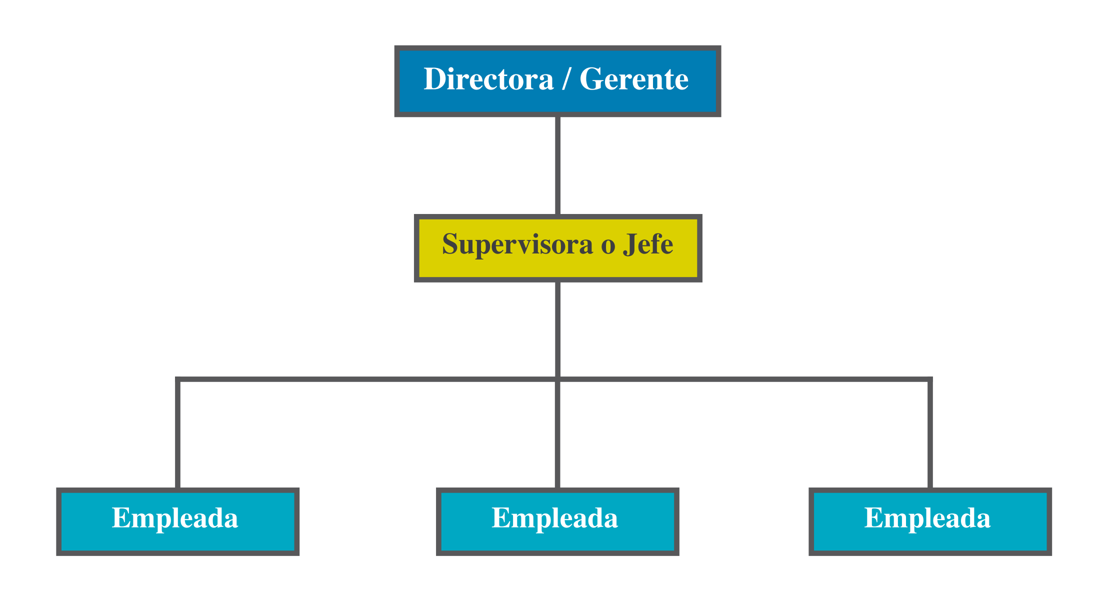
Para que la Unidad de Mando y la Unidad de Dirección sean reconocidas por cada una de tus empleadas, es recomendable tener un **Organigrama de tu Empresa** en donde gráficamente, colocándolo en un sitio visible a todo el personal, se muestren los canales o vías de comunicación Jerárquica entre las personas.

En tu pequeña empresa, cuando tengas tres o cuatro empleadas en trabajos de costura, siendo tu la directora, el gráfico sería de esta forma:



Cada una reportándote directamente a ti y sin que ninguna empleada tenga más autoridad que las otras, pues todas están al mismo nivel.

En el caso de que desees liberar tu tiempo en las labores de corte o costura, para dedicar más tiempo a las labores de venta o atención a la clientela y detectes que una empleada es muy buena para dirigir, la podrías nombrar Jefe o Supervisora de las otras empleadas aunque siga haciendo labores de costura. En ese caso el gráfico sería de la siguiente forma:



En este caso las empleadas le reportarán a la Jefe y la Jefe te reportará a ti, aclarando que la Jefe seguirá en funciones de costura teniendo rango de autoridad sobre sus compañeras y ninguna empleada tendría más autoridad sobre las otras.

Cuando tu empresa vaya creciendo y tengas más áreas funcionales, seguramente necesitarás nombrar más Jefes pero **debes cuidar de no tener Jefes innecesariamente**. Cada persona que eleves de su cargo actual a Jefe, en donde cumple satisfactoriamente con sus actividades, también debería realizar actividades de su cargo anterior si el nuevo cargo le da el tiempo suficiente. Si el nuevo cargo no le da tiempo, es necesario asignarle claramente sus nuevas funciones y responsabilidades, capacitándola correctamente para que su ascenso y promoción sea un éxito. Igualmente, su salario debe ser acorde a sus nuevas responsabilidades.

Suponiendo que ya tienes siete empleadas en distintas áreas de producción, supervisadas por dos jefes responsables de áreas y además tienes una empleada como Asistente Administrativa y de Contabilidad, una Vendedora externa y un Mensajero – Chofer, **para un total de trece empleados** incluyéndote a ti como Directora, el organigrama deberá reflejar las siguientes Jerarquías:

Directora / Gerente

Vendedor

Asistente Administrativa y Contable

Mensajero / Chofer

Jefe de Producción

Jefe de Bodega y Despachos

Empleada Empleada Empleada Empleada Empleada Empleada Empleada

En este caso, las cinco empleadas de Producción le reportan directamente a su Jefe de producción; las dos empleadas de Bodega le reportan directamente a su Jefe de bodega y consecuentemente las dos Jefes le reportan directamente a la Directora Gerente, sin tener en cuenta a la Asistente administrativa aunque su rango Jerárquico sea más alto, (más adelante lo aclaro).



La Vendedora solo le tiene que reportar a la Directora, pero en ausencia de la directora le reportará a la Asistente administrativa. La Vendedora en ningún momento podrá entrometerse en ninguna de las otras áreas de la empresa.

Los Asesores que contrate la Directora, al igual que los **Mentores de SEDESOL**, estarán en un nivel Jerárquico parecido al de la Vendedora, en donde le reportan únicamente a la Directora o en ausencia de ésta, a la Asistente administrativa y no podrán entrometerse en ninguna otra área.

El Mensajero – chofer le reporta directamente a la Asistente administrativa y en ausencia de esta le reporta a la Directora, pero nunca podrá entrometerse en las otras áreas de la empresa. Sin embargo, cuando el mensajero no tenga actividades para hacer de sus funciones, podrá ser asignado por la Asistente administrativa o la Directora para que ayude en labores de producción o de bodega y en esos casos deberá reportar a la Jefe del área en que se encuentre, mientras desempeñe actividades de la respectiva área.

La Asistente Administrativa solo le tiene que reportar a la Directora. La Asistente no debe entrometerse en las actividades de las otras áreas, aunque si debe estar informada de todo el desempeño de la empresa y debe participar en las reuniones generales de jefes. Es importante aclarar que en ausencia temporal de la Directora, los Jefes de área deben reportarle a la Asistente administrativa pues el nivel Jerárquico de la asistente es superior al de las jefes de área, a no ser que la directora, cuando se vaya a ausentar, delegue en alguna otra persona de su entera confianza y esta quedará de Directora “Encargada” mientras se suple la ausencia, sin que se alteren los canales de comunicación.

También hay que tener en cuenta que en algunas épocas, por exceso de trabajo en alguna área, se necesite pedir “prestada” temporalmente una empleada de un área a otra para que ayude a desahogar el exceso de trabajo. Cuando esto suceda, debe ser por petición de alguna de las Jefes a la Directora quien, consultando con la otra Jefe de área para ver la disponibilidad, le hará la petición. Pero en estos casos hay que tener cuidado al dar la orden, ya que la orden de cambio temporal de actividades de la empleada debe ser emitida directamente por la Jefe inmediata de la empleada a “prestar”, advirtiéndole que mientras se desempeñe en esa otra actividad deberá reportar a la Jefe del área en donde estará trabajando.

Con los anteriores ejemplos, con seguridad podrás crear tu propio Organigrama con los cargos y Jerarquías como quieres que funcione tu empresa en la medida que vaya creciendo. De esta forma estarás cumpliendo satisfactoriamente con la Organización de las Personas.

*- Antes de concluir con este valioso tema, quiero que siempre tengas en cuenta que **la Selección y Asignación de una persona como Jefe o Supervisora en tu empresa** debe obedecer a un proceso muy estricto de análisis del perfil y de la personalidad de las candidatas para el cargo que vaya a ocupar. -*

Nunca te precipites a nombrar a una persona como Jefe por más amiga o familiar que sea o porque te parece buena persona, pues una mala jefe en cuestión de días y sin que tu te des cuenta, puede hacer que varias de tus excelentes empleadas se vayan de un momento a otro por culpa de una Jefe odiosa, grosera, prepotente, mandona, etc. Para evitar este tipo de problemas, muy común en muchas empresas, te recomiendo que estudies el manual de El Recurso Humano y el Espíritu Emprendedor, en donde aprenderás a contratar a las mejores empleadas.

2.2.5 LA ORGANIZACIÓN DEL DINERO:

El Dinero puede estar representado en muchas formas como el dinero en efectivo, en cheques, dinero en tus cuentas bancarias, invertido en acciones o bonos; o el dinero invertido en monedas Centenario; en joyas, en oro y piedras preciosas.

El dinero también puede estar invertido en maquinas de coser y equipos, en propiedades y finca raíz, en muebles y vehículos; además, las herramientas y accesorios de tu empresa; materias primas de telas e insumos almacenadas en bodega y las prendas de ropa terminada guardadas en bodega y listas para entregar también representan dinero.



En síntesis, el Dinero es tu capital de trabajo, tus inversiones, tus ganancias y la riqueza económica que debes conservar y cuidar por siempre, y como tal, requiere de un manejo y control meticuloso para nunca perder dinero por falta de Organización.

Es por ello que l**a Organización del dinero la estudiaremos en profundidad en el siguiente Manual de los Costos, los Gastos y el manejo de la Contabilidad** de tu empresa.

*- **Pero en este manual, en este tema del dinero, deseo hacerte tres Recomendaciones personales para que aprendas a llevar tu Contabilidad manejando y controlando correctamente los inventarios de materias primas y producto terminado** junto con los Inventarios de muebles, equipos, máquinas, herramientas y accesorios de uso diario en tu empresa, **pues cada uno de estos elementos costó dinero** para su consecución o su fabricación y **si algún elemento de estos se llega a perder o dañar**, reemplazarlo o repararlo te costará dinero debido a una mala organización y control. -*

Para empezar, **debes ser consciente que la ayuda económica que el gobierno federal te está dando por intermedio de SEDESOL** al entregarte un paquete con las máquinas de coser, los accesorios, herramientas, materias primas y la capacitación, tanto en confección como en todos los temas de administración para que puedas iniciar tu negocio y progresar económica y socialmente en tu entorno, **son un aporte muy valioso que representa mucho dinero proveniente de los impuestos que pagamos todas las Mexicanas y todos los Mexicanos**, lo que merece tu mejor disposición para cuidarlo, conservarlo en buen estado y sacarle el máximo provecho económico.

- Mi primera recomendación es: LA ORGANIZACIÓN DE FACTURAS Y NOTAS DE COMPRA. -

Al visitar las tiendas de telas y mercería para usar el bono de materias primas y adquirir las telas, cierres o cremalleras, ganchos, botones y todo lo necesario, **debes exigir desde el primer momento que la tienda te entregue una "Nota de Compra"** en la cual se especifique claramente el valor del producto comprado, describiéndolo y detallando la cantidad y su valor en metros o unidades. Del mismo modo, siempre debes reclamar las Notas de Compra de cualquier máquina, equipo, mueble, herramienta o accesorio que compres para el funcionamiento de tu negocio, asegurándote las garantías sobre los productos, además de poder registrar cada producto en los respectivos controles de inventarios, los cuales debes llevar cuando registras todos los movimientos de Dinero en tu empresa.

Todas la Notas de Compra de todo tipo de productos que adquieras para el funcionamiento de tu empresa **las debes guardar ordenadamente** por fechas, separándolas por tipos de productos, en un **"Fólder de Compras"** con el objeto de poder **"Contabilizarlas"** en los libros de Contabilidad de tu negocio que aprenderás a llevar correctamente en el siguiente manual de los Costos y los Gastos. De esta forma podrás conocer con exactitud el valor de tu emprendimiento y de sus costos, gastos e inversiones.

Es importante aclarar que como apenas estás iniciando tu empresa, aún no tienes tu **RFC** que es la cédula del **Registro Federal de Causantes** lo cual hace que tu negocio inicialmente pertenezca a la economía informal; y por no tener tu RFC no puedes reclamar las **"Facturas"** oficiales por cada compra que realices en cualquier almacén. **Por ese motivo, el valor de tu empresa fiscalmente o para el Gobierno es nulo** y, como no está registrada, no puedes deducir contable ni tributariamente el **Impuesto al Valor Agregado** llamado **IVA** que es del 16%, el cual es adicionado al valor de todos los productos y servicios que compres, **haciendo más caro el funcionamiento de tu negocio.**



En el primer capítulo de este manual te sugerí que, en la medida del rápido crecimiento de tu emprendimiento, entre más rápido Legalices tu empresa y te registres ante la Secretaría de Hacienda consiguiendo tu RFC (Registro Federal de Causantes), más rápido podrás beneficiarte al poder exigir en cada almacén las Facturas de compra de cada uno de los productos que adquieras para tu empresa. Para reclamar la factura siempre debes mostrar la cédula del RFC y de esta forma el vendedor te tiene que entregar cada Factura con el IVA desglosado para cada producto. Con cada factura en tu poder, contable y fiscalmente podrás deducir el IVA de todas tus compras, recuperándolo en la mayoría de los casos y **haciendo que tu empresa exista legalmente y adquiera un valor real para el gobierno**, permitiéndote recibir todos los beneficios que este otorga como son los créditos de fomento y de desarrollo empresarial.

Al igual que con las Notas de Compra, deberás conservar todas las Facturas y almacenarlas por fechas y tipos de producto para llevar tu Contabilidad en una forma fácil y clara, pudiendo conocer siempre y en cualquier momento el valor real de tu patrimonio familiar.

Por otra parte, cuando ya tengas tu RFC, **el vendedor tendrá la obligación de entregarte la Factura desglosando el IVA por cada compra que realices** así como las características de los productos que hayas comprado. **Nunca permitas que un vendedor o en un almacén te nieguen la factura** y solo te ofrezcan una nota de compra, pues te estarás perjudicando ya que contable y fiscalmente no podrás justificar ese gasto adicional del 16% de impuesto del IVA que le aplican al valor de cada producto. Además, cada factura es tu garantía de calidad de lo comprado y le da el valor real a tus activos e inventarios.

- Debo aclararte que lo anterior es un tema nuevo para ti, que seguramente no lo habías escuchado antes y por ese motivo puede ser que no lo hayas comprendido correctamente. No te preocupes pues lo entenderás muy bien en la medida que avances en los estudios del siguiente manual de los costos y los gastos. -

- Mi segunda recomendación es: LA ORGANIZACIÓN DE LOS INVENTARIOS EN TU EMPRESA. -

Desde que inicies tu negocio trabajando sola, debes aprender a manejar correctamente los Inventarios de materias primas y accesorios, pues si no lo haces, en la medida que vaya creciendo tu negocio, éste se irá complicando y te podrá acarrear problemas, ya que la pérdida de algunos metros de tela o de algunas cremalleras, elásticos o botones te representarán dinero perdido y retrasos para la producción de algún diseño que requiera esos elementos.



Ante ello, es muy importante que desde el inicio te organices, y cada vez que compres algún material lo relaciones por escrito en un **“Folder de Inventario de Materias Primas”** el cual debe tener una hoja por cada tipo de producto que ingresa a la bodega de materias primas. En cada hoja debes registrar cada producto distinto con los datos de cantidad en unidad de medidas, su precio, su proveedor o fabricante, las características y colores, mas todo lo necesario para identificar cada producto cuando éste se termine o agote en bodega. De esta forma tendrás los datos concretos del producto para poderlo restituir consiguiéndolo fácilmente en el comercio. Igualmente, cada hoja de producto para su Inventario debe tener al menos seis columnas verticales, que corresponden a: **Ingresa, Sale, Saldo, # Orden, Firma y nombre** y la **Fecha**, así como varias líneas horizontales, suficientes para escribir y registrar las cantidades en metros o unidades que **Ingresan** a la bodega de cada producto, así mismo siempre se debe registrar detalladamente las cantidades del producto que **Salen** de bodega, escribiendo al lado la cantidad que queda en bodega o **Saldo** de dicho producto, colocando a un lado el **# de Orden** del movimiento, y por último el **nombre y la firma** de quien realiza el movimiento con la **fecha** correcta.

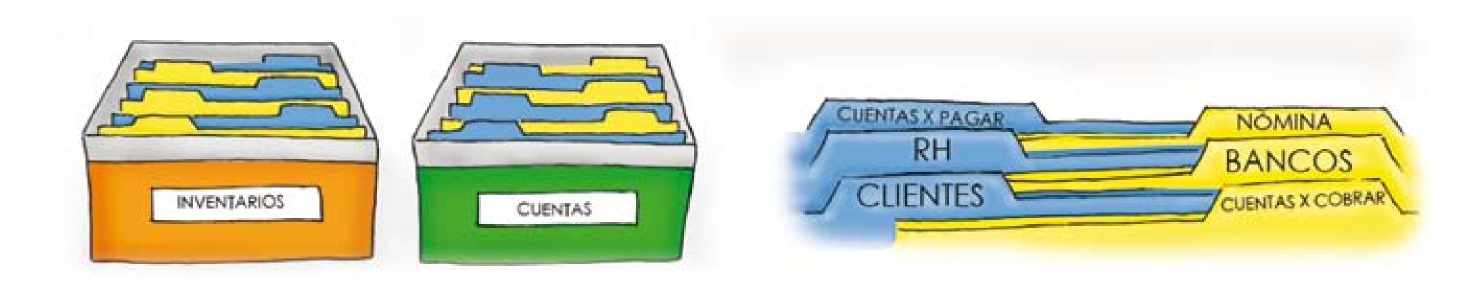
*- **El # de Orden de cada movimiento** lo obtendrás creando un formato de "registro de movimientos" en un papel, en original y copia, que te servirá como control por escrito de cada producto o material que ingrese o salga de la bodega. **Cuando el caso sea retirar materiales de la bodega**, en dicha hoja deberán escribirse las cantidades que salen, la prenda o modelo, así como la cantidad de prendas que se van a coser con dichos materiales, para que sepas con exactitud en qué se están gastando los inventarios. Del mismo modo, esta orden deberá llevar el nombre, fecha y firma de quien la autoriza, guardando el Original en la oficina para la Contabilidad, y la copia dentro del Folder de Inventario de Materias Primas para sus posteriores controles; **recomendándote que al menos cada tres meses realices un "arqueo" o revisión de los "saldos"** del inventario existente en bodega, corroborando que las cantidades estén correctas para evitar pérdidas de dinero y cuidando que haya orden y limpieza en la bodega de materias primas. -*

Por otra parte, **deberás crear otro folder para llevar y controlar el Inventario de las Prendas terminadas y en bodega** pues estas prendas son tu inversión económica y el trabajo de muchos días, **los cuales representan mucho dinero invertido y gran parte de tus ganancias**. Este inventario lo podrás llevar y controlar con formatos parecidos, con la misma metodología que se explicó para el caso del inventario de las materias primas.

También debes llevar y controlar el **Inventario de los Muebles, Máquinas, Equipos, Herramientas y Accesorios** para poder "valorizarlos" y "depreciarlos" contablemente, dándole un valor real a los activos de tu empresa, como lo aprenderás en el siguiente manual. Este inventario requiere de un manejo un poco diferente al de las materias primas y las prendas, puesto que todos estos elementos estarán ubicados, repartidos y en uso en las distintas áreas de tu empresa, lo que los hace poco visibles, sin embargo representan mucho dinero invertido que debes cuidar. Para ello, debes abrir un folder y en cada hoja registrar cada artículo con su fecha de adquisición, escribiendo el nombre de la persona que lo usará regularmente, haciéndola responsable de su limpieza, cuidados y mantenimiento preventivo para evitar daños que te costarían dinero. Para que cada mueble, máquina, equipo o elemento de éstos quede bien registrado, **se le debe colocar una etiqueta o placa adhesiva, en un lugar visible y protegido, que indique que dicho elemento ya está inventariado** y contabilizado dentro de los Activos de tu empresa.

Muy Importante: Los Accesorios y herramientas de uso permanente de las empleadas como las tijeras, cinta de medidas, canastillas, carretes de las máquinas, corta-hilos, lápices, escuadras, etc., **son elementos que cuestan dinero** y en muchas empresas se pierden con mucha facilidad por falta de organización y cuidados. **Ante ello te sugiero que cada vez que contrates a una empleada, al entregarle sus accesorios y herramientas para su trabajo**, le hagas firmar una hoja en donde estén relacionados todos los elementos que le estás entregando, **para que asuma la responsabilidad de cuidarlos** evitando su deterioro y pérdidas por descuidos o mal uso. Si no lo haces desde un principio, las pérdidas serán frecuentes, perdiendo dinero al tener que estarlos reponiendo y tendrás muchos dolores de cabeza por descuidos de organización y cuidado personal.

En el manual de Ejercicios y Prácticas encontrarás la muestra de todos estos formatos, para que hagas los tuyos con base en estas ideas, ejerciendo una excelente organización y control de los inventarios.



- Mi tercera recomendación es: EL MANEJO DEL DINERO EN EL BANCO, LOS CHEQUES Y LOS CRÉDITOS. -

Al iniciar tu negocio, todo el dinero que vas a recibir seguramente será en efectivo. Ante esta situación debes ser muy cuidadosa en la forma de guardarlo, pues si se te llega a perder, te causará mucho daño económico a ti y a tu empresa. Ante ello **te sugiero que abras una cuenta bancaria tan pronto como empieces a recibir dinero**, para que ahí puedas depositarlo y conservarlo seguro, sacando sólo el dinero en efectivo indispensable para pagar el salario a las empleadas. Todo lo demás deberás pagarlo por medio de los cheques. Al abrir tu cuenta bancaria, debes tener presente que casi todos los servicios bancarios tienen un costo, lo que es normal pues en esta vida todo tiene un valor económico y por ello, antes de abrir tu cuenta, habla con la ejecutiva del banco para preguntarle todo lo concerniente a los costos de cada servicio y averiguar qué modalidad de cuenta es la más económica para empezar.

No te precipites en abrir una cuenta bancaria muy sofisticada, con muchos servicios que seguramente en un principio no vas a utilizar. Abre una cuenta básica, que normalmente es económica, y así, en la medida en que aprendes a manejar tu dinero y a tener la responsabilidad de manejar correctamente una cuenta de cheques, moviendo más dinero en el banco a raíz del crecimiento de tus ingresos y ganancias, podrás conversar con la ejecutiva del banco y pedirle asesoría para obtener beneficios económicos al dejar depositado tu dinero de las ganancias, por períodos de tres, seis o doce meses, en lo que se llama **Depósitos a Término Fijo o CDT**, para los cuales el banco te paga unos Intereses que serán una ganancia adicional a las ganancias normales de tu empresa, con la ventaja de que **estarías comenzando a planear un verdadero fondo de Ahorro para el futuro**, que es muy necesario para fortalecer tu patrimonio familiar.

Por otra parte, **todos los pagos de facturas y proveedores debes hacerlos con cheque**, cuidando de girar cada cheque a nombre de la Razón Social o empresa que te está cobrando o te haya facturado. La empresa te debe entregar un "recibo de pago" detallando la factura que estás pagando, quedándote un registro Contable de cada movimiento del dinero. En las tiendas que no te reciban cheque, puedes **pagar con la tarjeta Debito de tu cuenta de cheques**, así la copia del comprobante que firmas junto con la Factura de compra que te entrega el almacén, quedarán como registro del movimiento de dinero para asentarlo en la Contabilidad.

Si en tu población no hay una oficina bancaria, seguramente habrá una Caja Cooperativa. Si la reputación, seriedad y solidez financiera de dicha cooperativa es buena, ahí puedes guardar tu dinero en una forma segura. Como la cooperativa no te entrega libreta de cheques, puedes pedirles el servicio para que te paguen las facturas y los salarios de tus empleadas en las fechas asignadas, pero previamente les has debido pasar la relación y los montos a pagar y ellos se encargarán de esos servicios, que normalmente en la mayoría de las cooperativas no tienen costo.

*- **Nunca guardes tu dinero en casa**. Es una mala costumbre e implica riesgos muy grandes que debes evitar. -*



Cuando tengas tu cuenta bancaria, procura no girar cheques al portador pues si se te extravían cualquier persona lo podrá cobrar y tú perderás tu dinero. También **evita girar cheques post-fechados** pensando en que te va a entrar un dinero en "x" fecha. No lo hagas ni te acostumbres a hacerlo, porque si el dinero que te van a pagar no te entra en la fecha prevista, el tenedor del cheque no te lo aplazará y lo cobrará, teniendo inmediatamente **una sanción económica del banco que es superior a los $1,200 pesos** por cada cheque devuelto por falta de fondos para su pago, **más la sanción del proveedor** que, autorizados por la Ley, **te puede cobrar el 20% del valor a pagar con el cheque**, además de que tienes que pagar inmediatamente el monto total del mismo.

Para evitar girar cheques post-fechados, **desde un principio procura tener excelentes relaciones con los Gerentes de los almacenes de telas, mercería y máquinas de coser en donde les compras habitualmente** para que ellos, con base en tu frecuencia de visitas y compras, vean tu seriedad y profesionalismo; de esta forma puedes pedirles que te otorguen Créditos de Proveedor sin tener que entregarles cheques post-fechados, con el cual puedas ampliar tu capacidad de compra de materiales para fortalecer el crecimiento de tu negocio.

Estos Créditos son lo mejor que te puede pasar, ya que normalmente no cobran intereses y te pueden dar plazos de 30, 60 y hasta 90 días o más, pero debes cuidar tu prestigio comercial **pagándoles siempre puntualmente**. De esta forma irás ganando más respeto en medio de todos tus proveedores, los cuales irán regando la voz de que eres una excelente cliente, lo que hará que otros proveedores de nuevos productos te busquen para ofrecerte novedades y otros servicios, permitiéndote lograr mejores precios, condiciones y garantías, con la ventaja de que ampliarás y mejorarás la oferta de tus propios productos.

IMPORTANTÍSIMO: Si por alguna circunstancia ves que los ingresos de dinero del mes no te alcanzan para pagarle puntualmente a alguno de tus Proveedores, inmediatamente y con mucha anticipación debes visitar personalmente a tu proveedor y explicarle las razones por las que necesitas un plazo mayor para pagarle, pues no le quieres incumplir. **Nota**: teniendo en cuenta lo que has aprendido en los temas anteriores, si una situación de esas te llega a pasar, debes revisar inmediatamente tus estrategias analizando porqué falló el ingreso de dinero y buscar los correctivos para que no te vuelva a suceder.

Nunca te escondas, aunque tengas miedo, y nunca dejes de atender inmediatamente las llamadas que te haga algún proveedor al que le debes dinero. Sería el inicio del fin de tu negocio. **Siempre, por más difícil y complicada que sea una situación de deuda con algún proveedor, le tienes que "poner la cara"** y hablarle con sinceridad y respeto, explicándole cómo, posiblemente, le vas a pagar en cierto tiempo. **Si te escondes, se enfadará y ofendido, con seguridad te bloqueará el crédito** y comentará tu situación de incumplimiento con los otros colegas, quienes se pondrán en alerta y seguramente también te bloquearán los créditos, **perdiendo todo lo que ganaste con tanto esfuerzo.**

Por otra parte, con el progreso de tu negocio y después de unos meses de estar depositando tu dinero en el banco y manejando tu cuenta de cheques correctamente, **seguramente el banco te ofrecerá una "Tarjeta de Crédito" para uso de tu empresa o uso personal**. Ante ello, debes reflexionar profundamente en la responsabilidad que implica el tener un crédito comercial de tarjeta con un banco, cuyos intereses y costos de manejo son bastante altos. Si tus ingresos y ganancias son satisfactorias, podrías aceptar la tarjeta de crédito y usarla responsablemente para hacer compras de productos que por su alto costo no los puedas comprar en efectivo en un solo pago, pero cuidando no incumplir nunca las fechas de pago estipuladas para las cuotas y además, cada vez que realices un pago, lo hagas por una cantidad muy superior al pago mínimo sugerido en la factura de cobro, de esta forma, contrarrestarías un poco el alto costo de los intereses y más rápidamente reducirás la deuda de capital al banco.

Cuando decidas tener una tarjeta de crédito, debes ser muy cuidadosa con su manejo, pues si la usas mal o de entrada usas todo su cupo, corres el riesgo de caer en incumplimiento de pagos y eso sería gravísimo para el futuro de tu negocio. Nunca puedes fallarle con el pago mensual al banco. Cada mes debes hacer tu máximo esfuerzo para pagarles, pues de no hacerlo, a los tres meses de mora, ellos registrarán tu nombre y datos en lo que llaman el **Buró de Crédito** y con ello quedas bloqueada para abrir créditos en cualquier establecimiento bancario o comercial en México, hasta que no pagues toda la deuda, con Intereses muy costosos y sanciones económicas muy fuertes.

¡Ten presente que el Dinero no tiene Corazón!

- Para terminar con este tema tan importante solo me resta darte dos consejos sobre el dinero que si los aplicas, serán de gran beneficio para ti, tus hijos y tu familia: -

Desde el primer día de tu actividad en tu negocio, **aprende a Ahorrar todo el dinero que puedas**, del mismo modo que debes ahorrar siempre en los consumos de materias primas minimizando los desperdicios y no realizando gastos ni compras de telas o equipos innecesarios. De esta forma, **si mensualmente te propones ahorrar al menos un 10% del dinero que te ingresa**, al final del año tendrás un capital muy importante que podrás usar para inversiones que beneficien el patrimonio familiar, como por ejemplo: Comprar una nueva casa para ponerla en renta y que mensualmente te produzca un dinero adicional, o bien, si las ganancias del año fueron mayores, puedes pensar en tomar unas buenas vacaciones propiciando la integración familiar o invertir ese dinero en algún certificado de depósito bancario que a largo plazo te garantice el pago de la Universidad Privada de tus hijos, si ese es tu deseo; en fin, **ahorra lo más que puedas, pues ahorrando hoy, aseguras un mejor bienestar mañana.**

En la medida en que vaya creciendo tu negocio, teniendo ahorros crecientes mes a mes y mayores ganancias, deberás aprovechar todo lo que has aprendido con estos manuales, como son los conocimientos en planeación y organización, empezándolos a aplicar en muchos aspectos de tu vida personal y familiar.

Por ejemplo: **sería ideal que enseñaras a tus hijos sobre el valor del Dinero y la importancia de planear y organizar el gasto del mismo**, con la intención de que aprendan a ahorrar y a Administrar su propio dinero. Para ello, te sugiero que les asignes una cuota de dinero que les regalarás habitualmente, cada semana durante todo el año, para que ellos lo gasten en sus necesidades escolares o en sus gustos personales, explicándoles que deben aprender a gastar su dinero con inteligencia para que el dinero semanal les rinda mucho más y puedan ahorrar, pudiendo comprobar ellos mismos que al final del año, lograron construir su propio patrimonio personal.

- Te aseguro que si logras que tus hijos ahorren unos pesos cada semana, en pocos años, cuando se integren a trabajar en tu empresa, tendrán una gran capacidad para manejar el dinero, y de esta forma fortalecerán mucho más el patrimonio familiar. -



2.3 ¿Cómo realizar una buena Dirección y Coordinación?

Cuando iniciamos la explicación del capítulo dos, definimos que un **Proceso Administrativo** está conformado por la integración de 5 funciones principales a saber: la Planeación, la Organización, la Dirección, la Coordinación y el Control; y a cada función le dimos una breve descripción introductoria, habiendo ya aprendido en profundidad sobre la Planeación y la Organización.

En el título de este tema, la Dirección y la Coordinación aparecen agrupadas en uno solo aunque inicialmente fueron definidas en forma individual. **La razón de agruparlas en un solo tema obedece a que en los pequeños negocios o empresa personales**, al igual que en las Micro empresas e incluso en muchas de las Pequeñas Empresas, **la Dirección y la Coordinación son ejercidas por una misma persona** realizando las dos actividades, pues el trabajo a realizar y la cantidad de empleados a dirigir y coordinar no son muchos, simplificando la cadena de Unidad de Mando y de Unidad de Dirección, como lo vimos en el tema anterior.

Solo en algunas Pequeñas empresa con bastantes empleados (recuerda que una pequeña empresa llega hasta los 50 empleados), al igual que en las Medianas y Grandes empresas que tienen muchos empleados, es necesario separar las **Funciones de Dirección** de las **Funciones de Coordinación** y para ello, estas empresas tienen un **Organigrama Empresarial** muy complejo, con muchas estructuras y jefes con funciones muy bien definidas para poder Organizar y Coordinar a tantas personas haciendo que trabajen en equipo.

Por ejemplo: los Bancos normalmente tienen decenas de miles de empleados en diversos países, con miles de oficinas o sucursales que todas juntas tienen que trabajar integradas perfectamente **bajo la Dirección de un gran Jefe llamado Director General o Presidente**, quien a su vez tiene otros **Directores Regionales o de Áreas Funcionales** o específicas, que también tienen bajo su dirección a varios **Supervisores o Jefes de Secciones que se encargan de ejercer las funciones y actividades de Coordinación**, haciendo que la empresa funcione bien integrada, persiguiendo el Objetivo Mayor bajo las Directrices de la Presidencia de la empresa.

En estos casos, vale la pena recordarte la breve descripción de lo que es la Dirección y la Coordinación para que funcionen por separado:

· **La Dirección**: Es dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo Planeado en el tiempo propuesto.



· **La Coordinación**: Es integrar los esfuerzos de las personas, asegurando que se comparta la información para resolver los problemas y cumplir con lo Planeado.



Sin embargo, **en las pequeñas empresas al igual que en tu emprendimiento personal, al juntar la Dirección y la Coordinación nos daría una nueva definición** como la siguiente:

· **Es Dirigir, Seleccionar, Motivar, Capacitar, Coordinar y Controlar el esfuerzo de las personas a su cargo** para que realicen su trabajo con entusiasmo y responsabilidad, obteniendo los productos o servicios propuestos, con la mejor calidad posible, en el tiempo estimado y con los costos planeados, cumpliendo así con los Objetivos de la Empresa.

Profundizando en el tema de la Dirección, es necesario que aprendas las cinco "Habilidades Indispensables" que debes desarrollar profesionalmente para llegar a ser una buena Directora de tu empresa, pudiéndote convertir además en una Líder positiva y pro activa que con tus acciones y ejemplo, estimulen el progreso de tu familia, tus empleadas, tus vecinas y tu comunidad.

Las cinco habilidades que debes aprender son las siguientes:

2.3.1 Habilidad para el Liderazgo - ¿Cómo ser un buen Director Líder en tu empresa?

2.3.2 Habilidad para Comunicar - ¿Cómo realizar una buena Comunicación?

2.3.3 Habilidad para Motivar - ¿Cómo Motivar a tu gente?

2.3.4 Habilidad de Autoridad - ¿Cómo ejercer una buena Autoridad?

2.3.5 Habilidad para Decidir - ¿Cómo tomar buenas Decisiones?

A continuación aprenderás los aspectos más relevantes de cada habilidad y cómo aplicarlas a tu empresa personal:

2.3.1 ¿CÓMO SER UN BUEN DIRECTOR LÍDER EN TU EMPRESA Y EN TU ENTORNO?

Cualquier persona que estudie a profundidad estos manuales o que haya realizado estudios vocacionales, técnicos o universitarios pueden llegar a ser un Director o Directora de una empresa y obtener resultados positivos en su gestión a corto, mediano y largo plazo para su beneficio personal e incluso familiar, **pero eso no significa que sea un buen director o una buena directora**, que son los que requieren las empresas de nuestra nación.

Si tu interés es crear tu empresa con la ayuda de **SEDESOL**, hacerla crecer y **Dirigirla sin mayores esfuerzos** durante largo tiempo **como lo hace el común de la gente, te puedes "conformar" a seguir estudiando los siguientes temas** de la Comunicación, la Motivación, la Autoridad, la toma de Decisiones, etc. y con seguridad lograrás ese cometido.

Pero si tu interés de cada día es Ser una Mejor Persona, útil para la sociedad y la nación, te invito a que reflexiones y estudies atentamente los temas de Superación y Liderazgo que encontrarás a continuación para que con esos conocimientos puedas llegar a ser una Buena Directora, y con el tiempo también puedas lograr ejercer los talentos de Liderazgo que hay innatos en tu Ser, y que son los que necesita urgentemente nuestra nación.

*- Para comprender mejor lo anterior, **te daré mi definición personal de qué es un Director común y qué es un Director Líder** en función de una empresa: -*

· **Un Director común** es quien dirige a un grupo de personas hacia el logro de un objetivo, pudiendo haber personas de las que dirige que, estando o no de acuerdo con sus directrices, la siguen porque se comprometen por un salario y tienen que llevar a cabo una tarea.

· **Un Director Líder** es la persona que a través de su personalidad y carácter produce sentimientos de Inspiración en las demás personas, creándoles el deseo y la motivación para seguirlo con total convicción y mucha alegría, sin obligarlos y bajo su propia voluntad, hasta más allá del logro del objetivo común.



*- **Porque**, en mi opinión personal, **un buen Director Líder es una persona que con su energía, carisma, carácter y personalidad**, influye en las demás personas gracias a los… -*



Te estarás preguntado: **¿Pero cómo puedo llegar a ser una buena Directora Líder si nunca he tenido empleadas, nunca he sido escuchada por nadie y además no tengo estudios?**

*- **Te puedo asegurar que en tu caso**, con el estudio atento de este y los otros manuales del curso, al terminarlos y aplicarlos en tu emprendimiento, serás **una gran Directora de tu empresa**; pero si sigues estudiando, preparándote **y analizándote a ti misma** para corregirte en tus carencias y debilidades, **también podrás llegar a ser una gran Directora Líder e influir positivamente** en tu familia, en tu empresa, en tu vecindario y en tu comunidad. -*

Para empezar debes sacar de tu mente la idea del común de la gente que dice que; **el Liderazgo o Ser Líder es solo para unas cuantas personas "privilegiadas" porque eso no es cierto.**

*- La realidad que yo he vivido en los últimos 3 años y medio desde que decidí iniciar mi negocio personal es que **todas las personas en esta vida**, sin importar su riqueza o pobreza y sin importar sus estudios, procedencia o condición social, **tenemos la posibilidad de convertirnos en Líderes siempre y cuando asumamos nuestro compromiso de prepararnos y estudiar cada día más**, inculcando y cultivando en nuestra personalidad y carácter la mayor cantidad posible de los "Principios de Inspiración" que te describí anteriormente, **para así poder asumir la gran responsabilidad que implica dirigir los destinos de las personas que nos siguen**, fortaleciendo también en ellas sus capacidades, principios éticos y morales, además de motivarles para su superación personal, familiar y social. -*

Debo aclararte que el Liderazgo por sí sólo, sin estudios, conciencia social, los llamados "Principios de Inspiración" o sin corregir las carencias y debilidades de nuestra personalidad, en muchos casos puede ser perjudicial. La historia de la humanidad tiene muchos ejemplos de estos líderes nefastos. Igualmente, en nuestra vida diaria también vemos casos de personas comunes que parecían y se comportaban como buenas personas, que sin preparación ni estudios lograron crear empresas prósperas y cuando han conseguido algún dinero, absurdamente se sienten con "poder" cambiando su personalidad, volviéndose prepotentes, ofensivas, déspotas, egoístas e insensibles ante el dolor o la problemática social y por ese motivo, en vez de ser líderes positivos y pro activos, que es lo que se requiere en este mundo, se convierten en líderes negativos a quienes todas las personas debemos evitar.

¿Cómo mejorar nuestra personalidad y carácter para realizar una buena Dirección?

Si tu quieres llegar a ser una Buena Directora Líder, además de estudiar estos manuales necesitas **conocerte a ti misma** observándote cada día, durante mucho tiempo en tu forma de actuar, de responder ante los problemas y de comportarte frente a las personas que te rodean, frente a cada situación de tu trabajo y vida diaria, **para que a través de la Observación puedas descubrir que tu Personalidad y Carácter** tienen algunas **carencias** y **debilidades** que debes corregir y eliminar, al igual que tienen algunas **fortalezas** y **capacidades** que también debes fortalecer y perfeccionar, si realmente quieres llegar a ser una mejor persona y una buena directora líder.

Las carencias y debilidades de nuestra personalidad equivalen a nuestros complejos de inferioridad o superioridad, con un carácter débil o difícil y una baja autoestima personal, que en muchos casos **son producto de una formación deficiente** en nuestra infancia, **adquirida en forma "involuntaria" e "inconscientemente"** por vivir años de sufrimiento en condiciones familiares difíciles o en condiciones económicas y sociales adversas, **los cuales No nos hacen personas malas, de menor nivel o incapaces de salir adelante**. Al contrario; el darte cuenta de tus deficiencias por medio de la observación y el análisis, tomando la decisión de corregirlas y eliminarlas, poco a poco te convertirán en una persona más equilibrada, ya que en la medida en que corriges tu personalidad, **las Fortalezas y Capacidades que hay en ti** también se van perfeccionando y fortaleciendo, sacando lo mejor de tu ser, abriéndote todas las puertas, las oportunidades y las posibilidades para salir adelante en tus propósitos y objetivos.

Observarte y analizarte para corregir y eliminar las carencias y debilidades de tu personalidad no es difícil; tampoco te quitará tiempo. La observación y el auto-análisis son un proceso natural que se dan cuando tú eres "consciente" al observar y analizar todos tus actos y pensamientos. El ser consciente significa que "piensas" antes de actuar, y al pensar, también en forma natural estás reflexionando y analizando las consecuencias de tus acciones, y como tienes conciencia de tus actos, te darás cuenta del error que podrías cometer, corrigiéndote en ese mismo instante. **¡Ese es el secreto de todo!** Por ello, a partir de ahora, si tu piensas y analizas tu comportamiento, palabras y acciones, empezarás a ser una mejor persona, eliminando las carencias y debilidades de tu personalidad y carácter, progresando en todos los aspectos de tu vida, convirtiéndote en una buen Directora Líder, positiva y pro activa, que son las que se requieren con urgencia en nuestra sociedad.

*- **Mi consejo personal, para que puedas realizar un excelente proceso de observación y análisis** es que en las mañanas, todos los días antes de iniciar tu jornada de trabajo, te quedes a solas sin que nadie te interrumpa, reflexionando por unos minutos sobre tus actos, palabras y comportamientos del día anterior, especialmente los que te dejaron una mala o buena impresión, analizando y tomando decisiones sobre cómo corregir lo malo para que no te vuelva a suceder, y cómo mejorar lo bueno para que, a fuerza de la repetición "consciente" de los buenos actos, estos comiencen a transformar tu personalidad y carácter y así, con el tiempo, tú misma sientas la alegría y satisfacción de "sentirte" un **Ser mejor**. -*



Por otra parte, **para fortalecer y perfeccionar aún más las fortalezas y capacidades** que hayas descubierto en tu personalidad y carácter, **es necesario que nunca abandones los estudios** de estos manuales y que nunca te conformes con los conocimientos adquiridos con este curso. Al contrario; **debes adquirir el hábito permanente de seguir estudiando** libros de superación personal, libros de negocios, administración, economía y todo lo que creas que te puede servir para "profesionalizarte" en el desempeño de tu empresa. Nunca digas que son libros difíciles o complejos porque eso no es cierto. Si fuiste capaz de estudiar y aprender con estos manuales y has llegado hasta este punto, estarás en capacidad de leer y aprender cualquier material académico por más complejo que sea, igualmente, sería hermoso para ti y para tus hijos, por el ejemplo que les darás, que una vez que tu negocio empiece a crecer y tengas más tiempo para ti misma, aproveches parte de ese tiempo y lo dediques a estudiar y terminar tu escuela primaria, secundaria o preparatoria, para que en un futuro, si tienes un mayor interés, puedas ingresar a una Universidad y cumplir el sueño de muchas de nosotras las mujeres que soñamos con el día en que una de nosotras pueda Dirigir los destinos de esta gran nación.

*- **Nota personal**: No hay disculpa para no seguir estudiando. El gobierno federal y la Secretaría de Educación tienen excelentes planes de Educación a Distancia o No Presencial a los cuales puedes acceder desde la comodidad de tu hogar. Igualmente, si en tu comunidad aún no han llegado estos planes de educación, con lo que has aprendido en estos manuales seguramente te sentirás en capacidad de visitar al Delegado o a la encargada de la educación y cultura en tu comunidad y pedirle, con argumentos muy sólidos, que con urgencia traigan dichos planes de estudio a tu comunidad. El beneficio para todos será enorme y si lo haces, estás empezando a mostrar dotes de Liderazgo. -*

Continuando con el tema de la superación personal, **permíteme advertirte que los progresos y mejoras en tu personalidad y carácter** al igual que tus esfuerzos por sacar tus dotes de liderazgo **no los verás de un día para otro** ni en pocas semanas. Estos progresos y mejoras pueden tardar algunos o muchos meses, e incluso años para manifestarse, y que durante ese proceso de auto-perfeccionamiento tendrás momentos de **"incertidumbre"** que te llenarán de ansiedad y dudas, los cuales deberás controlar para no llegar al punto de crisparte los nervios, haciendo muy desgastante el proceso de dirigir tu empresa. **No te preocupes ni te angusties cuando vivas momentos de incertidumbre**. La ansiedad y la angustia son reacciones normales que debes aprender a superar pues **la incertidumbre se da por nuestra falta de confianza o inseguridad frente al resultado que esperamos de nuestras acciones en función del futuro probable**, ya que todo lo que estás haciendo para sacar adelante tu negocio es totalmente nuevo para ti.

*- **Para comprender mejor el concepto de Incertidumbre, te daré un ejemplo:** cuando trazamos un plan y creamos las estrategias correctas con sus objetivos bien definidos y sistemas de verificación bien estructurados, puede ser que las "circunstancias" del entorno cambien al pasar de los días, obligándonos a replantear con urgencia toda la planeación realizada cambiando, poco o mucho, el rumbo de lo que teníamos previsto. En esos momentos, con seguridad nos asaltarán muchas dudas respecto al nuevo plan y nos creará incertidumbre sobre el éxito del nuevo rumbo. Esa incertidumbre debes cortarla y erradicarla inmediatamente, pues de no hacerlo, te llenará de ansiedad y dudas, las cuales harán que el nuevo plan fracase. -*

Cuando esto te suceda y sientas ansiedad o incertidumbre, cálmate, piensa y recuerda que has estudiado estos manuales correctamente y **que todo lo has planeado muy bien**, pensando además en todo lo positivo que has logrado hasta ese momento, aunque sea poco o estés empezando. También piensa en que lo que has conseguido hasta ese momento es producto de tus propios esfuerzos, capacidades y buenas decisiones y que nunca antes habías logrado, de esta forma recobrarás el valor, la seguridad y la confianza en ti misma para asumir y recibir con seguridad y confianza lo que va a suceder.

Nunca olvides que tú eres capaz de superar todos los obstáculos y dificultades que se te presenten en esta vida pues estás luchando y estudiando para hacer crecer tu empresa, y por consecuencia, fortaleciendo tu patrimonio económico para la superación y el bienestar de tu familia.

Igualmente, cuando comiences a desarrollar tu actividad empresarial, **como todo es nuevo para ti, posiblemente llegaran momentos en que sientas temor o mucho miedo** al tener que enfrentarte ante situaciones nuevas, debido a que te sientas incapaz de enfrentar la situación. **No te preocupes por ello**. Ten presente que el miedo es un sentimiento natural que sentimos todos los seres humanos cuando nos enfrentamos ante situaciones desconocidas, que en la mayoría de los casos, por nuestras propias inseguridades o "ignorancia", nos hace reaccionar negativamente tratando de huir de la situación, reaccionando con violencia o agresividad, dejándonos un sentimiento amargo o frustrante que nos afecta por mucho tiempo, impidiendo que podamos seguir adelante y frenando nuestros progresos.

*- **Como ejemplos del Miedo te puedo dar los siguientes**: es común que las personas sientan mucho miedo cuando tienen que hablar en público, normalmente se paralizan y no son capaces de hablar. El miedo también se puede manifestar cuando nunca has hecho una actividad como; ir a presentarte ante un cliente importante para ofrecerle y venderle tus productos; cuando tienes que hacer cosas que nunca habías hecho como pedir una cita con una persona con fama de ser muy difícil; cuando tienes empleadas y se presenta un conflicto fuerte entre ellas y no sabes cómo enfrentar la situación; o cuando tienes que tomar una decisión difícil para el futuro de tu negocio, etc., pues son situaciones que nunca antes habías tenido que vivir y por ello, por lo desconocido y las carencias y debilidades de nuestra personalidad, reaccionamos con temor y miedo, quitándonos el impulso que teníamos para sacar adelante nuestro negocio. -*

Si tú quieres sacar adelante tu negocio sin problemas ni dificultades, tienes que aprender a controlar y derrotar los miedos que llegues a sentir en algún momento de tu progreso empresarial. De no hacerlo, el miedo irá ganando fuerza en tu inconsciente y "someterá" o doblegará tu personalidad hasta el punto de paralizarte, bloqueando el hermoso futuro que habías empezado a construir, acabando con todas tus aspiraciones y deseos de superación.

Por ello vuelvo a insistir que la mejor forma para evitar que el miedo o la incertidumbre se te presenten en algún momento es observándote y analizándote continuamente, llenándote de seguridad, confiando en las capacidades y habilidades aprendidas a través del estudio de estos manuales y de la auto observación continua, perfeccionando tu personalidad y carácter; de esta forma tendrás los conocimientos suficientes y estarás emocionalmente fortalecida para enfrentar y superar satisfactoriamente, con firmeza de carácter, cualquier reto en un área nueva o desconocida.

*- **Un consejo personal para superar fácilmente estas situaciones: si el miedo te llega en algún momento, no te angusties. Serénate; reflexiona, obsérvate y trata de analizar cuál es el "origen" de ese miedo**. Con seguridad te darás cuenta que ese miedo que sientes es porque te estás enfrentando a una situación que nunca antes habías vivido, y como no tienes experiencia previa en una situación de esas, tu inconsciente no tiene parámetros para enfrentarlo, reaccionando con temor ante lo nuevo. **Ante ello, usa lo aprendido en este libro en el tema del Diagnóstico**. Evalúate a ti misma buscando las razones por las que sientes ese miedo, y al conocer esas razones, piensa en cada una y analízalas preguntándote; **¿qué es lo más malo o lo peor que me podría pasar ante esa situación desconocida?**. Te puedo asegurar que tu inconsciente te dará las respuestas apropiadas llenándote del valor suficiente para erradicar ese miedo en forma inmediata y definitiva, enfrentándote a la situación originaria del miedo y saliendo victoriosa. Cuando eso suceda, habrás adquirido mayor fortaleza en tu personalidad y carácter y con seguridad progresarás con más velocidad, firmeza y garantía de éxitos en tu desarrollo. -*

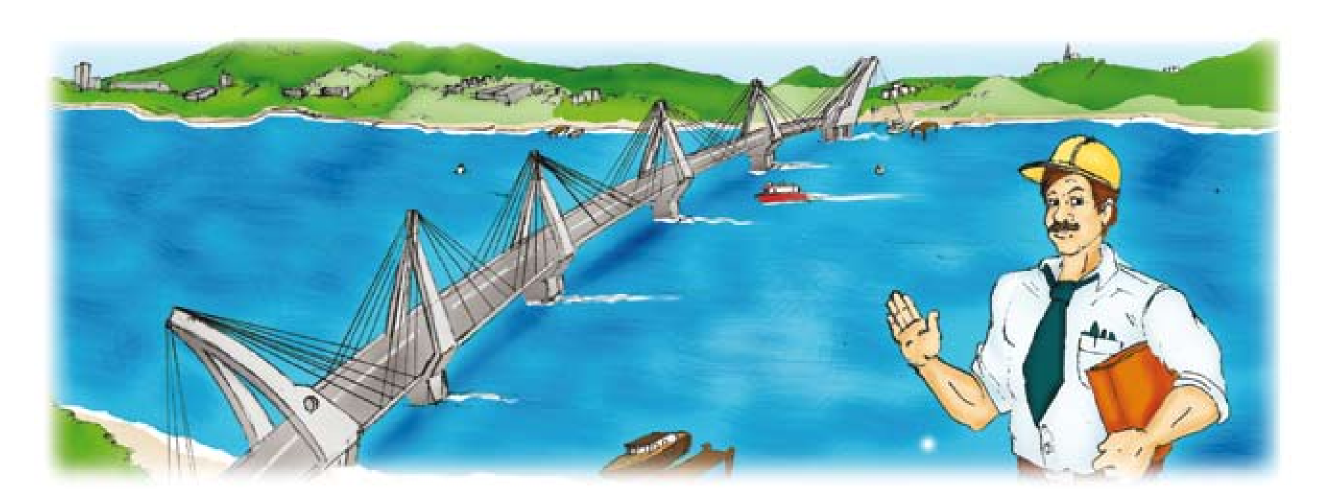
Habiendo conocido una sencilla y eficaz forma de mejorar y perfeccionar nuestra personalidad y carácter, es necesario que también conozcas las diferentes áreas o inclinaciones del liderazgo que se dan en las personas que estudian y se preparan para ejercer este rol de líderes dentro de las empresas y la sociedad.

¿Cómo Sacar y maximizar las habilidades de Liderazgo que hay en nosotros?

El Liderazgo como tal, es uno solo. Sin embargo, dependiendo de la personalidad de cada individuo, de sus estudios y capacitación, al igual que de sus gustos y afinidades conjugados con su comportamiento y forma de trabajar y dirigir, mostrarán una inclinación emocional hacia el Área Funcional o Actividades en donde su Liderazgo tiene más fortalezas y se desempeña mejor.

Estas Áreas o inclinaciones del Liderazgo a nivel empresarial y social, están identificadas universalmente en cuatro áreas, así:

· **Liderazgo con énfasis en la Producción y el Desarrollo**: Estas personas tienen una fuerte inclinación y gusto por todo lo que son los procesos productivos y de desarrollo. Normalmente las encontramos dirigiendo y liderando empresas y procesos de producción en todo tipo de industrias, o bien en la construcción y desarrollo de las grandes obras de infraestructura que requieren las naciones.



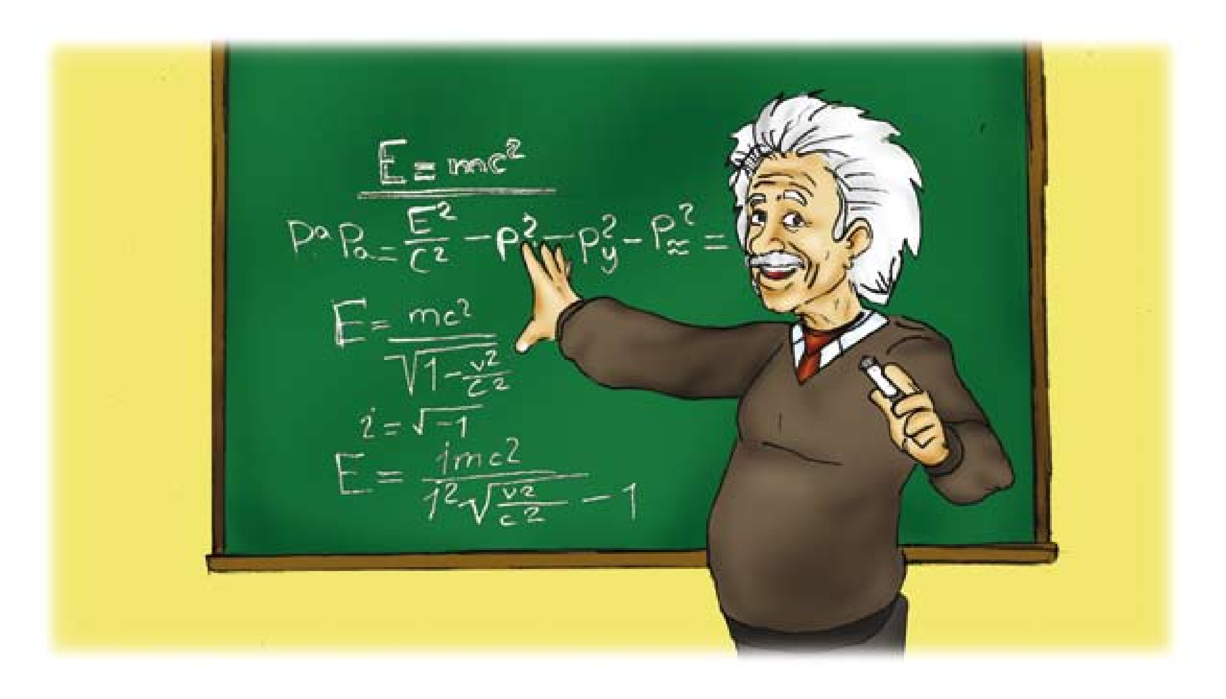
· **Liderazgo con énfasis en la Administración y Gestión**: Estas personas tienen una fuerte inclinación y habilidad para todo lo que son los procesos ordenados, numéricos, contables, presupuestales, financieros, administrativos o en la gestión de negocios. Normalmente las encontramos dirigiendo y liderando grandes empresas en el sector industrial, comercial y financiero, al igual que en las empresas de servicios.



· **Liderazgo con énfasis en el Desarrollo Humano**: Por lo general, estas personas tienen gran sensibilidad humana y una buena capacidad de comunicación. Su inclinación es hacia el bienestar y el desarrollo de las personas y las comunidades. Normalmente las encontramos dirigiendo grandes empresas en todos los sectores de producción, comercio o servicios, y grandes Fundaciones u Organizaciones No Gubernamentales comúnmente llamadas ONG o Asociaciones Civiles llamadas A.C. También las encontramos trabajando en la política, la radio, la televisión, la prensa o como escritores, poetas, maestros, filósofos, sicólogos, sociólogos, médicos, enfermeras, abogados, jueces, etc.; y también como sacerdotes y líderes comunitarios.



· **Liderazgo con énfasis en la Creación, Innovación y la búsqueda de Soluciones**: Estas personas por lo general tienen una gran habilidad mental, con fuerte inclinación y gusto por la inventiva, la investigación y la búsqueda de soluciones para **Vivir Mejor**. Por lo general estas personas son las que hacen que cada día tengamos una mejor calidad de vida gracias a los descubrimientos y creaciones que desarrollan, facilitando nuestras vidas. Normalmente, trabajan individualmente o en pequeños grupos de personas afines, en laboratorios en donde puedan desarrollar sus investigaciones, fortalecer sus inspiraciones y procesos creativos.



Si analizas lo anterior, te darás cuenta de que los tipos de liderazgo en las empresas están influenciados por las Áreas Funcionales de las mismas, en donde:

· **El Liderazgo con énfasis en Producción y Desarrollo**, al igual que el **Liderazgo con énfasis en la Creación e Innovación** se destacan en el Área Funcional de Producción y Desarrollo de las empresas.

· **El Liderazgo con énfasis en la Administración y Gestión** se destaca en el Área Funcional de Contabilidad y Finanzas al igual que en el Área de Mercadeo y Ventas o Área Comercial.

· **El Liderazgo con énfasis en el Desarrollo Humano** se destaca en el Área de Personal o Recursos Humanos como también el Área de Mercadeo y Ventas o Área Comercial.

Al haber estudiado en profundidad este manual y haber terminado de estudiar correctamente los otros manuales de este curso, si analizas lo anterior **habrás comprendido que el Liderazgo no tiene "Secretos" ni teorías especiales o técnicas rebuscadas.**

Todas las personas tenemos la posibilidad de convertirnos en líderes; pero el tener la posibilidad no significa que vayamos a hacerlo de la noche a la mañana. **Para llegar a ser líderes**, primero tenemos que trabajar fuerte y conscientemente para mejorar y perfeccionar nuestra personalidad y carácter, infundiéndole la mayor cantidad de los **Principios de Inspiración** que ya conociste y al mismo tiempo **descubriendo, desarrollando y fortaleciendo nuestros "Talentos"**, comúnmente llamados Fortalezas y Capacidades, que son las que nos dan la estructura para llegar a ejercer el "don" de liderazgo.

Para descubrir los Talentos innatos que hay ocultos en ti es necesario que durante un buen tiempo, a cada actividad que realices en tu empresa, la analices detalladamente y te observes atentamente cuando la realizas, determinando si te gusta o no hacerla, si la haces con facilidad y muy bien, si tienes dificultades para hacerla correctamente, si te aburre o sientes placer haciéndola; todo ello con la intención de que vayas conociendo cuál es tu "Perfil" emocional o la inclinación de tu personalidad y habilidades hacia un Área Funcional dentro de tu empresa, pues de esta forma irás encontrando lo que te gusta hacer, en lo que realmente eres buena, descubriendo así tus Fortalezas y Capacidades para poderlas perfeccionar y aumentar.

- Por experiencia te pudo decir que: ***El análisis y la observación de la "forma y gusto" con que haces cada actividad en tu empresa te traerá gratas sorpresas que nunca imaginarías****. Seguramente en el inicio de tu negocio tendrás muchas dudas y con frecuencia te estarás preguntando* ***¿para qué soy buena?.*** *Con el tiempo, si sigues mis consejos, te sorprenderás al descubrir que eres Muy Buena en muchas cosas que antes ni te imaginabas que existían o que no sabias hacer, y eso te dará mayor motivación, fortaleciendo muchísimo tu autoestima y facilitando el que te puedas convertir en una verdadera líder. -*

Una vez que descubras y perfecciones tus fortalezas y capacidades en áreas específicas empezarás a percibir y sentir que quieres "hacer más" de lo que antes hacías, pues tu confianza y el "gusto" por lo que haces te llenarán de mucha energía y alegría que querrás compartir "dando más de Ti", y para tu sorpresa la gente que te sigue, así como tus empleadas, empezarán a "pedirte" más pues sentirán tu energía positiva, llenándose ellas también de confianza y seguridad porque detectan que Tú tienes Mucho para Aportarles.

- En ese momento es cuando las actitudes de Liderazgo que hay innatas en ti empiezan a manifestarse y a "influir" sobre las demás personas, comenzando a sentirte como una Directora con aptitudes de Líder. -

Cuando comiences a vivir esas experiencias tan motivantes, es cuando debes empezar a revisar tus fortalezas y capacidades, "ubicándolas" y compararlas con las Áreas Funcionales de tu empresa, en función de las Áreas o Inclinaciones del Liderazgo descritas anteriormente. Al hacerlo te darás cuenta que la mayoría de tus motivaciones, fortalezas y habilidades para el liderazgo estarán enmarcadas en una sola de esas cuatro áreas de liderazgo, aunque puedas tener algunas habilidades o fortalezas en cada una de las otras tres áreas, pero el fuerte siempre estará en una sola.

Permíteme aclararte que con el tiempo, si te esfuerzas y profundizas en tus estudios, podrás llegar a dominar una segunda o incluso una tercera área de liderazgo o más; pero ello te puede traer dificultades, pues, si te propones a hacerlo, ese esfuerzo adicional te puede quitar tiempo y mermar tus capacidades para el desempeño satisfactorio del área de liderazgo de tu gusto y afinidad, que es en la que tú tienes que centrarte para hacer crecer tu negocio hasta volverlo fuerte y consolidado.

¡El que Mucho abarca, Poco aprieta!

*- **Por lo que he aprendido en mi experiencia personal** después de estudiar varios años sobre diferentes temas de liderazgo y superación, los grandes líderes de la humanidad generalmente llegan a dominar dos o tres de las cuatro áreas descritas. Los Líderes Excepcionales dominan tres a cuatro áreas pero son grandes líderes o Líderes Excepcionales, no solo porque dominen las áreas de liderazgo, sino porque desde muy temprana edad han desarrollado y mejorado su carisma y personalidad por medio de la observación y el auto análisis, perfeccionando también a través de los años sus talentos y capacidades para la comunicación, el discernimiento y la persuasión sirviéndose de la disciplina, la constancia y la perseverancia en el cumplimiento de sus objetivos, trascendiendo por ello en la historia de la humanidad, dejando huellas profundas para la superación de sus seguidores. Llegar a esos niveles sería extraordinario y si nos lo proponemos lo podemos lograr, pero no debe ser nuestra prioridad ya que tu prioridad es aprender a manejar muy bien tu negocio para tu progreso y superación económica y el bienestar de tu familia, tus empleadas y la comunidad. Después habrá tiempo para ello. -*

Una vez que tengas definido tu "Perfil" emocional hacia un Área específica de Liderazgo debes maximizar tus talentos planeando muy bien tu "nuevo" enfoque de las actividades que realizarás en tu empresa. Como en ese momento ya debes tener un gran conocimiento de la administración y excelentes experiencias en cada uno de los procesos administrativos, entonces te puedo decir que estarás a las "puertas" de convertirte en una Buena Directora Líder, que son las personas que requiere nuestra nación.

¿Cómo llegar a Ser una Buena Directora Líder?

Una buena directora líder comienza a "Ser" cuando aprende a "Delegar" en otras personas muchas o varias actividades y responsabilidades del trabajo de la empresa que antes ella hacia, teniendo la seguridad y confianza de que estas personas harán el trabajo correctamente y sin necesidad de estar presente, para que de esta forma la directora pueda maximizar y potenciar sus Talentos realizando nuevas actividades en el área funcional de su preferencia en donde están sus fortalezas y capacidades, permitiéndole asumir nuevos y mayores retos y responsabilidades que conduzcan al crecimiento satisfactorio y sostenido de la empresa.



Es importante aclararte que aunque decidas que tu emprendimiento será pequeño con una o dos empleadas como máximo, **tu tienes la necesidad de aprender a delegar** en otras personas trabajos y responsabilidades que no son tu fuerte, pues con seguridad, en algún momento de tu actividad, el tiempo no te alcanzará para hacerlo todo tu misma y es ahí, por no saber delegar, cuando empiezan los problemas para el progreso de tu empresa al no poder cumplir con las fechas de entrega de algún pedido; o porque es tanto el trabajo que tienes que hacer que el tiempo no te es suficiente y por ello te llenas de angustia, "abrumándote", perdiendo el control sobre ti misma y sobre las empleadas que llegues a tener.

*- **Con todo respeto te digo que si después de haber estudiado estos manuales**, con el pasar de los años **sigues haciéndolo todo tu misma** y controlándolo todo **sin saber delegar**, es porque tu personalidad y carácter aún tiene carencias y debilidades que te impiden "confiar" en ti misma y tener seguridad en tus propias decisiones. De llegarte a suceder esto, te recomiendo que vuelvas a estudiar este tema de la dirección para que te fortalezcas y superes tus dificultades. -*

Recuerda que las funciones de una buena directora, aunque tenga una sola empleada, son: **Orientar, Seleccionar, Motivar, Capacitar, Coordinar y Controlar** el esfuerzo de las personas a su cargo para que realicen su trabajo con entusiasmo y responsabilidad, obteniendo los productos y servicios propuestos con la mejor calidad posible, en el tiempo estimado y con los costos planeados, cumpliendo así con los Objetivos de la Empresa.

Una vez que hayas perfeccionado tu personalidad y carácter, conozcas y domines todos los procesos administrativos en tu empresa, y hayas descubierto tu "perfil" emocional hacia un área funcional de Liderazgo no tendrás ninguna dificultad para "delegar" pues en ese momento serás una persona totalmente Segura de ti misma, vibrante, alegre, llena de energía, confiando plenamente en tus propias capacidades y decisiones, confiando también en las habilidades y capacidades de las personas que trabajan para ti, logrando un verdadero y firme progreso para tu empresa.

Para Delegar correctamente, lo primero que tienes que hacer es capacitar muy bien a la persona "indicada" en las actividades que tu quieres que ella realice, instruyéndola con claridad sobre sus funciones y responsabilidades al igual que en las metas y objetivos que debe cumplir. Nunca delegues una función sin haber hecho lo anterior, ya que con seguridad no hará el trabajo como debería ser y causarás un problema emocional doloroso para esa persona al tener que amonestarla o despedirla por culpa de un error tuyo, al no darle correctamente las instrucciones.



La persona "indicada" para Delegarle alguna función es aquella a quien después de un proceso selectivo para su contratación, tenga una personalidad acorde a tus objetivos y los conocimientos, capacidades y habilidades suficientes para desempeñar muy bien el trabajo que quieres delegar. La forma de seleccionar correctamente a las personas la aprenderás en el manual de los Recursos Humanos. Igualmente, en la medida que vayas contratando mas empleadas necesitarás contratar una o más Jefes que te ayuden a liberar tu tiempo de trabajo. En estos casos también deberás capacitarlas muy bien e instruirlas como te lo definí anteriormente.

*- **Para contratar a las Jefes para tu empresa**, mi recomendación personal es que las busques en medio de las empleadas que ya tienes y conoces, de esta forma crearás una mayor motivación en todo el grupo; pero debes cuidarte de seleccionar a la persona indicada por sus méritos, capacidades, habilidades y porque detectas en ella características y capacidades de liderazgo que le puedes ayudar a desarrollar y perfeccionar a través de la capacitación, para que sea bien recibida por las otras empleadas. -*

*- **Nunca delegues o contrates en una persona por "amiguismo"**, porque te la recomendaron bien, porque es tu familiar y necesitas personas de confianza o porque te parece una buena persona. **Sería un gran error**. Si descuidas este aspecto y tomas una decisión apresurada, no analizada ni planeada, corres el riego de crear malestar y desmotivación en las otras empleadas pues pensarán que tu decisión fue equivocada ya que algunas sentirán que tenían más méritos para ello. -*

*- Por otra parte, **en el caso de contratar una persona nueva o externa**, además de cumplir satisfactoriamente con el perfil de personalidad y carácter necesitado para el cargo o área funcional, ésta persona deberá tener muchísima más experiencia y conocimientos que los que tienen tus empleadas en ese momento. De lo contrario esa nueva persona tendrá conflictos que serán difíciles de superar. -*

Para descubrir las habilidades y capacidades de liderazgo en tus empleadas debes observarlas continuamente por un buen tiempo, del mismo modo como tu te observas y analizas, estudiando su comportamiento, carácter, personalidad y sus formas de comunicarse con las otras empleadas. De esta forma, por todo el conocimiento que ya has adquirido, detectarás a las personas con esas cualidades y capacidades, que no tengan conflictos con sus compañeras, pudiendo planear su ascenso, sin que pases por alto el capacitarlas muy bien, teniendo en cuenta el área funcional en donde se desempeñarán. En ese momento empezarás a practicar el "arte" de saber delegar.

¡Saber Delegar es un Arte que se aprende por medio de la observación, el análisis y la correcta toma de decisiones!



En tu caso personal, habiendo definido el área funcional de tus fortalezas y habilidades para sacarles el máximo provecho, **debes empezar a "rodearte" de empleadas que "suplan" y fortalezcan tu debilidades en las áreas en donde tu no eres fuerte**. Esto significa por ejemplo, que si tus fortalezas están en el área de Mercadeo y Ventas o Área Comercial, las personas que contrates o a quienes les delegues deberán tener fortalezas específicas para las otras áreas funcionales de tu empresa. De esta forma todas las áreas funcionales de tu empresa estarán dirigidas por personas con las capacidades suficientes para que tu negocio pueda funcionar en armonía y con excelente desempeño en cada área de la misma.

En un principio tu tendrás que desempeñar tus actividades en todas las áreas de tu empresa pero en la medida en que va creciendo debes ir planeando y observando qué área de tu empresa es la menos fuerte para tus talentos o en la que menos te gusta trabajar, para que esa sea la primera en recibir el apoyo, delegando en una persona que tenga las fortalezas y capacidades específicas para desempeñarse satisfactoriamente en dicha área. De esta forma liberarás parte del tiempo que antes gastabas haciendo los trabajos de ésta, para dedicarlos a fortalecer tu trabajo en las otras donde tienes mayores habilidades y posibilidades, pudiendo hacer mucho más y haciéndolo mucho mejor.

Posteriormente, **en la medida del progreso de tu empresa podrás ir "soltando" o delegando cada una de las otras áreas**, liberando totalmente tu tiempo para dedicarlo, en ese momento futuro, a lo que más te gusta hacer que es Dirigir y Liderar, además de que te va a quedar tiempo libre para Ti; porque cuando llegues a ese momento, habrás desarrollado un gran potencial de capacidades en la dirección y el liderazgo empresarial que te estimularán a seguir avanzando y progresando para consolidar tu patrimonio económico familiar, llevando bienestar a tu familia, a tus empleadas y a tu comunidad.

Permíteme advertirte que **esa transición y los procesos de delegar funciones** debes hacerlos con Planeación y Organización, paso a paso, pudiendo tardarte varios meses o años entre la delegación de cada área funcional de tu empresa, cuidando que cada persona a quien le delegues un área funcional de tu empresa, tenga Talentos específicos y gusto para esas actividades e, indispensablemente, que este perfectamente capacitada en las funciones de dicha área para que así se pueda desempeñar muy bien y que ella misma sienta que tiene oportunidades de superarse mejorando sus fortalezas.

Nunca te precipites a delegar una función sin haber consolidado la etapa anterior; además, cada decisión de delegar debe ir acompañada de Tu seguridad y confianza en que tienes "cubierta" tu salida en caso de que una persona a quien le delegas no dé la "talla" o no cumpla con tus expectativas o las necesidades del cargo delegado. Ante ello, te sugiero que siempre tengas preparado un Plan B y un Plan C o planes "sustitutos" que se puedan ejecutar de inmediato, en cuanto se conozca la falla, evitando un colapso o dificultades en el funcionamiento de tu empresa.

Los planes Sustitutos son la previsión o el "prever" cada situación antes de que esta ocurra. Esa es una facultad que también irás desarrollando intuitivamente para ejercer tus labores de dirección y liderazgo. **El buen director líder siempre se anticipa** a las situaciones y por ello crea planes de contingencia con los cuales pueda subsanar o reemplazar las dificultades cuando las circunstancias son adversas a los resultados esperados para la decisión tomada.

*- **Por ejemplo**: como tu estás iniciando tu negocio y posiblemente en tu población no hayan muchas personas bien capacitadas para la confección de ropa que en un futuro te puedan servir como empleadas, te recomiendo que desde el principio de tu actividad platiques con tus amigas, vecinas y con toda persona que muestre algún interés en lo que estás haciendo y las invites a que también se capaciten y aprendan las técnicas de confección de ropa, facilitándoles en tu propia casa, para que vean y estudien los videos del curso "Diplomado en Confección de ropa de Moda" de **modafacil.com** con los cuales tu aprendiste, y de esta forma ellas también aprendan y mejoren sus capacidades y habilidades quedando listas para cuando las llegues a necesitar. -*

De esta forma te estarás "anticipando" a resolver un problema que tendrías en un futuro si no encuentras gente capacitada a quien poder contratar; lo que frenaría el crecimiento y progreso de tu empresa. Igualmente, al tenerlas capacitándose en tu propia casa y sin que te quiten tu tiempo, en forma respetuosa y sin crearles expectativas innecesarias, podrás observarlas y analizarlas viendo sus capacidades y habilidades para tener un "perfil" más claro sobre la personalidad y habilidades de cada una en caso de que las contrates. Si no las contratas, de todas formas las has ayudado enormemente a su superación por que ellas también podrán iniciar su emprendimiento personal, superándose ellas mismas y ayudándole a sus familias a superarse, lo cual traerá mayores beneficios a tu comunidad.

¡Eso es planear, compartir y prever! Actitud característica de los verdaderos líderes.



Habiendo llegado a este punto, el progreso en la calidad y cantidad de conocimientos que has asimilado es muy valioso y motivante. Estoy segura que ya tienes muchos deseos de empezar a trabajar en tu emprendimiento para aplicar todos estos conocimientos y que tus hijos y tu familia te brindarán todo el apoyo que necesitarás. Sin embargo, aún tienes que aprender otros temas muy importantes para poder llegar a ser una Buena Directora Líder.

Estos temas son La Comunicación, la Motivación, la Autoridad y la Toma de Decisiones.

Si los aprendes y los aplicas correctamente para el progreso y crecimiento de tu empresa, en ese momento te sentirás una **Muy Buena Directora Líder.**

2.3.2 ¿CÓMO REALIZAR UNA BUENA COMUNICACIÓN?

- ¡La Comunicación es la esencia de nuestras vidas! -

Ninguna persona puede vivir sin comunicarse pues la comunicación es la que hace que las personas interactúen, se conozcan, se informen, aprendan y se desarrollen emocional, personal, profesional y socialmente, mejorando su calidad de vida.

La comunicación se puede realizar por diferentes Medios, pero para que la comunicación sea Efectiva, se debe analizar cuál es el mejor Medio o Modo de Comunicación a usar, y esto depende directamente del mensaje que quieras transmitir.

Los Medios de Comunicación se diferencian entre sí dependiendo del tipo de mensaje a comunicar, dividiéndose en: la Comunicación **Personal**, la Comunicación **Masiva o Social** y la Comunicación **Empresarial**.

Para la **Comunicación Personal** se usa:

· La Conversación **persona a persona o en pequeños grupos**.

· La **Carta personal**.

· La **llamada Telefónica**.

· El **Correo Electrónico** dirigido a una o varias personas.



Para la **Comunicación Masiva o Social** se usa:

· La **Internet** con sus Comunidades, Blogs o Bitácoras, sitios WEB y los correos electrónicos masivos.

· La **Radio,** que llega a miles de oyentes.

· La **Televisión,** que llega a miles de televidentes.

· Las **Revistas, Periódicos, Libros y Manuales** que llegan a miles de lectores.

· Los **Volantes, Afiches o Carteles y Pendones** en las calles, vistos y leídos por los transeúntes.

· El Perifoneo y altavoces en movimiento.

· Los **Mítines** y las **Reuniones Grupales** en los centros comunitarios, en los parques o plazas públicas.



Para la **Comunicación Empresarial** se usa:

· La **Entrevista o Reunión** persona a persona o en pequeños grupos.

· Las **Reuniones de jefes** para el seguimiento al trabajo.

· Las **Reuniones con todos los empleados** para dar instrucciones o motivación.

· Los **Afiches o Carteles** con información visual para que las empleadas lo vean y lean.

· Las **Circulares** con información puntual para que grupos de empleadas se enteren.

· Los **Memorandos** de llamada de atención o de instrucción a algunos empleados.

· Las **Carteleras o Periódicos Murales** para publicación de mensajes de la empresa o de las mismas empleadas que quieren compartir su información con las otras empleadas.

· Las **Computadoras** con sus redes, enviando mensajes dirigidos a grupos de trabajo en la empresa.



- Ahora aprendamos sobre la Comunicación "dentro de la Empresa": -

Para el progreso de tu empresa tienes que analizar y definir cuál es el mejor modo y medio para comunicar cada uno de tus mensajes y también para permitir y fomentar la comunicación de todas tus empleadas pues, como lo aprendiste en el tema de la Organización de las Personas, en toda empresa, los empleados en todos los niveles necesitan comunicarse para poder hacer las cosas correctamente y nunca romper la Unidad de Mando y la Unidad de Dirección.

Mientras tu empresa sea pequeña y tengas pocas empleadas la comunicación será fácil, pero en la medida que vas contratando más empleadas, la comunicación se tornará más compleja **exigiéndote aprender las normas de comunicación empresarial** que usa distintos medios y modos llegando a todos los niveles.

- A continuación te presentaré las ***necesidades de comunicación que pueden existir y necesitarás enfrentar en tu empresa,*** *cuando tengas varias empleadas y al menos dos o tres jefes de área en función del orden Jerárquico.* ***A cada necesidad de comunicación, te recomendaré los medios de comunicación y metodología que debes usar*** *para que la información llegue correctamente a todos los niveles de empleadas.* ***Por ejemplo:*** *-*

Tu como Directora necesitas comunicar a Todas tus Empleadas:

· **Noticias e información sobre el funcionamiento de la empresa**, por medio de Reuniones Grupales que puedes planear una vez cada mes o de tiempo en tiempo, con una duración suficiente para transmitir correctamente la información.

· **Palabras de Estímulo o Felicitación por su santo, cumpleaños, por el cumplimiento de las metas o Reconocimientos a la Empleada del Mes** a través de Reuniones grupales de unos pocos minutos, por medio de Afiches, Circulares o por la publicación de una aviso en la Cartelera de la Empresa logrando un reconocimiento público que motive a las personas; igualmente te sugiero entregar una Carta Personal para que la empleada conserve dicho reconocimiento y emocionalmente se sienta valorada y muy agradecida por ser parte de tu equipo de colaboradoras. En estos casos, no debes permitir fiestas o pasteles en horas de trabajo. Se los puedes permitir en su descanso, antes de comenzar a trabajar o una vez que hayan terminado su jornada de trabajo.

Tu como Directora necesitas comunicar a las Jefes de Área o Sección:

· **Instrucciones específicas para alguna actividad**, por medio de una Reunión Personal con cada Jefe o una Reunión Grupal de Jefes de área en donde les expliques en detalle los procedimientos a seguir para la actividad planeada, asegurándote que cada una haya aprendido perfectamente el procedimiento y, posteriormente, lo transmitan correctamente a sus empleadas a cargo. Si el asunto no es complejo, también puedes usar una carta Memorando que solo circule entre las Jefes, cerciorándote que una vez que la hayan leído, la firmen y te la regresen, para asegurarte que la información fue asimilada. **Nota Importante**: en el caso de que en tu empresa implementes computadoras para que las Jefes de área puedan agilizar los formatos y controlar su productividad, **podrás comunicarte entre las computadoras de cada una por medio de cartas o memorandos electrónicos Instantáneos**, sin necesidad de que una persona tenga que estar desplazándose para entregar la información.

· **Ideas, Sugerencias, Peticiones, Ordenes o Informes sobre el funcionamiento de las áreas**, por medio de una reunión personal con cada jefe si es un caso individual o reuniones grupales con todas, al igual que por medio de cartas Memorando que cada una deberá firmar y devolver una vez que lo haya leído y asimilado. Esto también lo puedes hacer usando la Red de computadoras.

· **Llamadas de Atención o Reclamos; deben ser únicamente por medio de una entrevista o reunión personal**, en donde le explicas en forma respetuosa el motivo de la situación. Es importante que también le entregues por escrito una carta personal, la cual deberá firmar de recibido, para que la empleada tome conciencia de su situación y de esta forma pueda rectificar su comportamiento. Así mismo tu tendrás una copia de las llamadas de atención que le haz hecho, y que deberás guardar en el folder o expediente personal de la empleada conservando el registro de estas situaciones para que en el futuro, si la empleada continua trabajando mal, tengas argumentos sólidos que justifiquen su despido.

Igualmente deberás enseñarle a cada Jefe de área los procesos y medios de comunicación para que ellas a su vez puedan comunicarse con las personas a su cargo, porque;

Las Jefes de área necesitan comunicar a la Directora:

· **Noticias e información sobre la evolución del trabajo de las empleadas a su cargo**, por medio de reuniones personales solicitadas por cada Jefe interesada, o bien, a través de reuniones grupales que periódicamente tú como directora debes realizar con las Jefes en tu empresa, y así conocer el estado de la misma, su funcionamiento, y el cumplimiento de las metas propuestas para la semana o el período. En estas reuniones, las Jefes deben entregarte un informe detallado del desempeño de sus empleadas a cargo junto con toda la documentación de Circulares o Memorandos firmados por las empleadas y recabadas durante la semana o el período, para que tengas información detallada de todo. Tu asistente administrativa deberá guardar estos documentos en sus respectivos folder de seguimiento de procesos o el expediente de cada empleada y actualizar el "Cronograma General de la Empresa" junto con los Cronogramas específicos para actividades que requieren de seguimiento.



· **Ideas o Sugerencias para mejorar el desempeño del trabajo**, por medio de una reunión personal solicitada por la Jefe interesada en la cual te presenten por escrito la propuesta, explicando cuáles serían los costos, los inconvenientes, ventajas y beneficios que se obtendrían con las ideas sugeridas. Igualmente, si ya tienen computadora, estas Ideas y Sugerencias te las podrán enviar a través de la Red de computadoras, haciendo el proceso inmediato.

· **Solicitudes o Requerimientos de materias primas, muebles o equipos**, por medio de una reunión personal solicitada por la interesada, donde te deben solicitar por escrito cada requerimiento y la justificación del porqué se necesitan dichos elementos. Del mismo modo, cuando ya tengas computadoras, estos requerimientos pueden estar integrados a algún programa de Compras que decidas implementar en tu computadora y en ese momento simplificar los procesos, pues en tu computadora podrás conocer al instante las necesidades de tus empleadas y por consecuencia de tu empresa.

Las Jefes de área necesitan comunicar a sus Empleadas:

· **Noticias e información sobre el desempeño del trabajo de las empleadas a su cargo**, por medio de Reuniones Grupales que se deben planear con una frecuencia semanal, con duración de unos minutos, en donde las empleadas analizan sus actitudes y forma de trabajar en función del cumplimiento de las metas u objetivos propuestos y se comprometen a mejorar o conservar su desempeño laboral.

· **Instrucciones específicas para alguna actividad o proceso**, por medio de una Reunión Personal con la empleada asignada o una Reunión Grupal con todas las empleadas a cargo, en donde les explican en detalle los procedimientos a realizar, asegurándose que hayan aprendido correctamente. Si la instrucción no es compleja, también pueden usar una carta Circular que sea leída y firmada por cada empleada para asegurarse que la información fue asimilada; una copia de la misma deberá ser entregada a la Dirección para que también esté enterada de los procedimientos aplicados.

*- **Nota Importante:** te recomiendo que **cuando se trate de Capacitar en nuevos procesos, la instrucción debe ser lo más clara y detallada posible** y una vez que se haya dado esta instrucción, poner a una empleada a repetirla, explicándosela a todas las otras y asegurándose que todas hayan aprendido perfectamente. Si no entendieron bien, se debe repetir la instrucción hasta que haya quedado completamente asimilada por cada empleada. De esta forma te evitarás problemas de calidad o retrasos en la productividad por fallas en la capacitación. -*

· **Ideas, Sugerencias, Peticiones y Ordenes**, por medio de una reunión personal con la empleada responsable del proceso, o bien por medio de reuniones grupales con todas las empleadas a cargo, explicándoles detalladamente el concepto, la orden o metodología para que todas las empleadas queden muy bien informadas. Igualmente, esta información deberá ser entregada por escrito a cada empleada por medio de cartas Memorando o una Circular que cada una debe firmar y devolver una vez lo lea y asimile, enviando copia a la Dirección para que también esté enterada de los procedimientos.

· **Llamadas de Atención o Reclamos a alguna empleada; deben ser únicamente por medio de una entrevista o reunión personal**, en donde la Jefe le explica en forma respetuosa el motivo de la situación. Es importante que esto también se haga por escrito para que una copia de la misma llegue a la Dirección y se guarde en el folder o expediente de cada empleada, como registro de su actividad y desempeño dentro de la empresa.



Para que todo proceso de comunicación sea perfecto, la comunicación siempre tiene que ser de “doble vía” o de “Ida y Vuelta”. Esto quiere decir: el que transmite la información y el que la escucha es la **“Ida”** y el que escuchó responde sus apreciaciones, un Si o un No al que la transmitió, siendo esta la **“Vuelta”**.

Por lo anterior, **nunca rompas la comunicación entre las empleadas y su Jefe inmediata** ni entre las empleadas y la Dirección general dejándola solo de **“Ida”**, pues sería un grave error ya que la gente se sentirá excluida y disminuida, perdiendo la motivación. Para que esto no suceda, **debes capacitar a tus Jefes de área para que aprendan a escuchar a sus empleadas en forma respetuosa y siempre con atención**, pues muchas veces las mismas empleadas, cuando están motivadas con su empleo, son quienes pueden aportar mejores soluciones para perfeccionar algún procedimiento, haciéndote ahorrar mucho tiempo y dinero.



Las Empleadas necesitan comunicar a sus Jefes inmediatos:

· **Ideas y Sugerencias para mejorar el desempeño**, por medio de una conversación personal con su Jefe directa, **en el tiempo de descanso, antes de iniciar o al terminar la jornada de trabajo**. La jefe deberá tomar nota de lo propuesto por la empleada cerciorándose de haber entendido correctamente para que después, en la siguiente reunión de dirección, presente la idea o sugerencia a la Directora, quien deberá evaluar y decidir si se acoge la idea o la descarta. Si la idea es aceptada, es bueno darle un reconocimiento público a la empleada entre todas las demás, cuidándote de no ofrecer dinero por ello, pues crearías una mala costumbre. Si la idea es rechazada, por intermedio de la Jefe siempre deberás darle a la empleada una respuesta respetuosa y agradecida por su interés de mejorar y de querer ayudar a la empresa, indicándole brevemente las razones técnicas o logísticas por las cuales la idea no fue aceptada.

- Te recomiendo que nunca dejes sin respuesta una idea o sugerencia aportada por alguna empleada, por más loca o sencilla que parezca. Sería muy desmotivante para las personas que aman la empresa y desean colaborar para el progreso general. -

Las Empleadas necesitan comunicar a sus Jefes inmediatos:

· **Peticiones, Permisos, Quejas, Reclamos**, por medio de una conversación personal con su Jefe directa, en el tiempo de descanso, antes de iniciar o al terminar la jornada de trabajo, quien tomará nota del asunto y le dará trámite lo antes posible, planteándolo a la Directora para que lo resuelva o resolviéndolo ella misma, si es que tiene las facultades o autorización para solucionar dichos casos.

***- Recuerda que en la organización de las personas** te di una idea de cómo tratar a una empleada que se salta la Unidad de Mando y te busca directamente para hacerte una petición. En estos casos debes aplicarla. También te recomiendo que **nunca dejes sin resolver una situación de esta naturaleza pues de hacerlo, se generarían conflictos innecesarios**. -*

· **Solicitudes de piezas a preparar, prendas a coser o anuncio de falla en la máquina o equipos**. Para este tipo de situaciones **debes crear una metodología de comunicación por medio de Avisos de colores a modo de Semáforo que anuncien que en determinado puesto de trabajo existe un requerimiento**, bien sea porque la empleada terminó su costura y necesita más material para coser, porque se le acabaron los hilos o porque se daño la máquina. En tu caso, como estás iniciando, tu taller es pequeño y con pocas empleadas, no tendrás inconveniente pues los espacios entre máquinas son reducidos y con solo llamar en voz alta a la Jefe, esta atenderá su requerimiento inmediatamente; **pero cuando tu taller de costura vaya creciendo con más máquinas y espacio** entre ellas, y la cantidad de empleadas sea mucho mayor, **es necesario que a cada máquina o equipo, incluyendo las planchas, les instales un sistema sencillo para desplegar las señales de colores** que anunciarán visualmente que dicho puesto de trabajo necesita atención. De esta forma la Jefe de área o supervisora, al mantener el control sobre su grupo de empleadas, podrá ver la bandera y su color e inmediatamente resolver la situación, sin que la empleada tenga que levantarse de su sitio para informarle.

El sistema de Banderas deberá tener tres colores a modo de semáforo, que identifican cada situación:

Bandera Verde: Siempre debe estar exhibida mientras la empleada está cosiendo o realizando sus funciones y tiene material para trabajar por tiempo suficiente. Esta bandera verde deberá bajarse al terminar la jornada de trabajo, para volver a levantarse al otro día cuando inicie una nueva jornada y tenga material suficiente para trabajar.

Bandera Amarilla: Indica que el material de costura como prendas, piezas a armar, hilos, botones, el material a planchar o de terminados, se está acabando y que necesita que la Jefe o supervisora le lleve pronto más material para no detener su trabajo. Es necesario inculcar la responsabilidad en cada empleada para hacer los cambios de color de las banderas pues es posible que alguna, por pereza o descuido, no haga el cambio y pueda parar su producción, perjudicando la productividad en el taller. Esto se resuelve también con rondas que la Jefe deberá realizar periódicamente por la planta de producción.

Bandera Roja: esta bandera indica que la Jefe o supervisora tiene que visitar inmediatamente el sitio pues la empleada tiene un problema y dejó de producir, bien sea por algún daño en la máquina o que se le partió o daño la aguja, que se le acabaron los hilos, materiales para coser o para planchar.

Cada vez que la Jefe resuelva una situación y la empleada reinicie su trabajo, la Jefe o supervisora deberá cambiar la bandera a verde.

*- **Por experiencia, te puedo asegurar que este sistema de Avisos de colores**, es de gran ayuda para mantener alta la productividad de tu empresa pues **evita que una empleada se levante de su puesto de trabajo buscando ayuda y se desplace por la planta perdiendo tiempo productivo y causando distracción en las otras empleadas**, perdiendo la concentración, además de ser una forma de comunicación muy económica y práctica. -*

Nota de Ampliación: el sistema de banderas es usado en las pequeñas industrias que tienen una excelente organización y seguramente tu empresa también lo aplicará en la medida en que crezca. Con el modernismo, la tecnología de las computadoras y los programas especializados para confección (y de todo tipo de actividades), el sistema de banderas ya no es usado en las medianas y grandes industrias de confección pues lo reemplazaron por máquinas de coser que tienen procesadores de computadora, y que conectadas a las computadoras de los administradores de producción, envían automáticamente los datos en donde se reportan todos los movimientos de la empleada. Es tan útil y práctica esa tecnología, que incluso el programa de computadora detecta el "ritmo" o velocidad con la que está cosiendo la empleada y avisa cuando alguna se detiene o está cosiendo muy lento, para que la supervisora a través del micrófono de la computadora converse con la empleada y verifique porqué bajo su ritmo de producción, corrigiendo la situación sin tener que desplazarse. De esta forma la productividad es muy alta, aunque dichos equipos y programas son costosos, pues se requieren volúmenes de producción muy grandes, de miles de prendas por día, que solo las pueden confeccionar las grandes industrias.

Si te gusta la idea de tener estos equipos, motívate a trabajar organizadamente; crea una buena planeación y con seguridad lo lograrás.

¡Recuerda que en esta vida Todo es Posible!

Las Empleadas necesitan comunicar a sus compañeras u otras empleadas:

· **Noticias Personales, Familiares o Sociales**, por medio de la conversación entre personas o grupos de personas, cuidando que nunca sea durante las horas de trabajo. Desde un principio debes dejar en claro que la conversación personal la pueden realizar en sus momentos de descanso, antes de iniciar o al terminar su jornada de trabajo, pues el horario de trabajo es sagrado para ti y para el progreso de ellas y de la empresa. Igualmente, para estimularlas, asígnales un espacio en la Cartelera de la empresa que sea exclusivo para que ellas puedan publicar sus fotos, invitaciones a fiestas, compartir poemas, escritos, etc.; **pero eso sí, siempre se debe asignar a una persona del grupo de empleadas para que sea la responsable de poner y quitar la información, mantenerla ordenada y respetuosa**. Si se publica información sin alguien responsable, la cartelera terminará siendo un mural desordenado.

· **La comunicación entre las empleadas siempre tiene que ser Respetuosa**. Nunca permitas las faltas de respeto o las ofensas entre las empleadas y mucho menos se puede permitir la violencia entre mujeres, hacia las mujeres o hacia cualquier persona. De llegar a una situación de esta naturaleza es porque algo falló en tu proceso de selección o en el control y observación de la comunicación entre las empleadas y tienes que entrar a solucionar ese problema para que nunca vuelva a suceder. De cualquier modo, si esta situación se llega a dar, tu Jefe de área debe actuar inmediatamente reuniendo a las personas involucradas para que dialoguen y solucionen su conflicto, y además, informarte de la situación. Si la Jefe no logra una solución satisfactoria, tu tienes que intervenir inmediatamente y en esos casos debes evaluar la posibilidad de ejercer una sanción sobre una o varias de las personas. La sanción puede ser una suspensión al trabajo sin pago por uno a dos días dependiendo de la gravedad del problema, dejando constancia por escrito en su folder o expediente por si la persona es reincidente. Si el conflicto persiste, debes averiguar muy bien cuáles fueron las causas, conocer la verdad y encontrar a la persona que generó el problema; tienes que hablar claramente con ella, exigiéndole una disculpa con la persona afectada y su propósito de enmienda. Si al poco tiempo persisten los problemas, lamentablemente deberás despedir a la persona ofensora; si no lo haces, te creará más conflictos y problemas, desmotivando a las otras empleadas.

En la medida que crece tu empresa y vas contratando mas empleadas, también debes cuidar mucho la comunicación entre ellas pues es común que se formen "grupos de poder" o bandas afines en las empleadas con más antigüedad, que por querer sacar a una empleada que no les cae bien, la atacan con chismes ante las Jefes o le esconden accesorios, herramientas y materias primas para que no pueda trabajar, e incluso, clandestinamente causan daños a la producción o los equipos para echarle la culpa y así sacarla, adquiriendo el control y dominio sobre las demás empleadas, quienes atemorizadas, nunca dicen nada provocando que se desconozcan situaciones delicadas, y que en cuestión de días o semanas pueden generar graves problemas de productividad e incluso el deterioro gradual de la calidad y la puntualidad, creando un pésimo ambiente de trabajo.

¿Cómo comunicarte correctamente?

Si aprendes todo lo anterior respecto a la comunicación y su metodología y lo aplicas correctamente en tu negocio, **te puedo asegurar que adquirirás una gran Habilidad para Comunicarte** y con ello podrás Dirigir y Liderar satisfactoriamente un grupo de personas que trabajen ordenadamente y con motivación en el cumplimiento de tu Objetivo mayor. Sin embargo, para que tu habilidad de comunicación sea excelente, necesitas aprender también que **la comunicación debe tener Objetivos claros y concretos para que quienes reciban tus mensajes, lo hagan comprendiendo cada uno tal cual como quisiste comunicárselo** y evitando cualquier distorsión.

Para lograr tus Objetivos con la comunicación, ésta debe ser:

· **Directa;** porque debes evitar los intermediarios, que lo único que hacen es distorsionar tu información en la medida que la van retransmitiendo. **Procura siempre comunicarte en forma directa con las personas interesadas** y así evitarás fallas en el entendimiento de cada mensaje. **Nota:** en este tema de la comunicación te he insistido mucho en que **los mensajes de voz** comunicados a tus empleadas siempre deben ir acompañados de un mensaje escrito que corrobore lo dicho, pues las palabras se las lleva el viento y también se olvidan rápidamente, mientras que lo escrito queda como constancia y sirve para recordar perfectamente el mensaje.

· **Clara y Precisa; o sea concreta**, porque diciendo solo lo necesario sin adornos ni ambigüedades, la persona que te escucha entenderá el mensaje exacto y sin interferencias o interpretaciones.

· **Respetuosa y Amable**; porque la amabilidad y el buen trato **crean empatía en la persona que escucha** y eso hace que ponga más atención a lo que estás diciendo, comprendiéndolo correctamente.

· **Honesta**; porque la sinceridad y la honestidad **son percibidas por la persona que escucha, creando en ella un estado se seguridad y confianza** que harán que esa persona siempre crea y confíe en tus mensajes.

· **Oportuna y Permanente**; porque **siempre debes comunicar tus mensajes, decisiones y opiniones en el momento en que se necesitan para despejar cualquier duda**. De no hacerlo, estas dudas crearán confusión y deteriorarán la información transmitida, generando problemas o conflictos.

Si te dedicas a fortalecer tu habilidad para la comunicación, podrás movilizar los deseos y esfuerzos de las personas en tu entorno, alcanzando el logro de cualquier objetivo que te propongas.

¡La Comunicación crea Motivación; la Comunicación crea Inspiración; porque la comunicación es la esencia de nuestras vidas!

¡Cuando no hay una buena comunicación, no hay posibilidades de superación!

Para terminar con este valioso tema, solo me resta decirte que **la comunicación de tu empresa hacia "Afuera" o hacia tus clientes** la podrás conocer en profundidad cuando estudies el Manual de Cómo Vender y Cobrar, las estrategias de Mercadeo y Ventas.

2.3.3 ¿CÓMO MOTIVAR A TU GENTE?

La Motivación es la que da el impulso o deseo que sentimos todas las personas para mover nuestra "voluntad" y realizar una actividad o trabajo en función del Objetivo o meta que perseguimos. Entre más motivaciones tengamos mayor será el impulso o deseo de alcanzar las metas.

Tu como buena directora líder debes conocer el por qué la gente necesita de la motivación para poder realizar cualquier actividad, pues conociendo estos aspectos tendrás mayor capacidad para generar los estímulos de motivación que necesitarán en cada momento tus empleadas.

Para empezar, **piensa en las razones por las cuales tu misma estás estudiando estos manuales** y has tomado la decisión de emprender tu negocio personal. **Si reflexionas un poco**, y si tu situación económica actual es de dificultades económicas o de pobreza, **el primer pensamiento que te llegará será que**:

· Quieres "asegurarte" un empleo para producir el dinero con el cual resuelvas las "necesidades" de **alimentación, vivienda, salud, educación y vestuario** para ti, tus hijos y tu familia en general.

Si las analizas, todas ellas son **Necesidades Esenciales** que se sustentan en la **"Seguridad" de tener un empleo** o un trabajo que te produzca el dinero para ello.

Estas necesidades esenciales **son las que te dan el "impulso" necesario para emprender la acción de ponerte a trabajar** en la búsqueda de dichas soluciones, pero ello no indica que vayas a hacer un buen trabajo, ya que la cantidad de trabajo realizado, junto con la calidad del mismo, depende de otros factores, como lo veremos a continuación.

Una vez que hayas asegurado la satisfacción de dichas necesidades esenciales y de seguridad, tus otros pensamientos serán que:

· Quieres tener la "oportunidad" de **mejorar tu condición Social, mejorando tu Autoestima** e imagen personal y con el tiempo tener mayores **Oportunidades de Superación y Realización personal y profesional** para ti, tus hijos y tu familia.

Si las analizas, **estas también son Necesidades pero Emocionales y Racionales que son las que estimularán el deseo de dar lo mejor de ti** para realizar la mayor cantidad de trabajo y con la mejor calidad posible, pues sabes que si lo haces muy bien y te capacitas cada vez más, estarás acercándote a satisfacer tus necesidades emocionales y racionales, cumpliendo con los objetivos y metas propuestas.

Ahora piensa en cómo serán las necesidades de la gente de tu comunidad o de las personas que trabajarán para ti.

Si lo haces, comprenderás que todas las personas cuando trabajamos lo hacemos para satisfacer distintas Necesidades, casi todas parecidas a las tuyas y que **la primera necesidad que tienes que resolverles a las personas o empleadas que trabajen para ti es la de tener la seguridad de recibir "puntualmente" un salario en dinero efectivo suficiente**, con el cual puedan cubrir sus necesidades esenciales o fisiológicas en la mayor cantidad posible, asegurándote de esta forma que te trabajarán con buena Voluntad.

Sin embargo, **como ya conoces que el pago de un salario no es garantía de la cantidad ni calidad del trabajo** aunque las personas tengan buena voluntad o la mejor intención, entonces debes pensar y estructurar métodos para estimularles y satisfacerles sus necesidades emocionales, con las cuales ellas sientan el "deseo" y la motivación de hacer una mayor cantidad de trabajo y con la mejor calidad, capacitándose para ello y contribuyendo a que tu empresa pueda progresar satisfactoriamente.

*- **Para crear esos métodos de Motivación que deben convertirse en una política permanente en tu emprendimiento**, te presentaré un esquema lógico ascendente de las diferentes necesidades que la mayoría de las personas tenemos, con el cual podrás conocer cómo resolver cada necesidad, fortaleciendo tus aptitudes para el liderazgo: -*

· **Necesidades Esenciales.**

· **Necesidades de Seguridad.**

· **Necesidades Sociales.**

· **Necesidades de Estima o Amor propio.**

· **Necesidades de Auto realización y Superación.**

- Analicemos cada una en forma individual pues todas tienen necesidades de motivación diferentes: -

· **Necesidades esenciales:** como ya lo vimos, corresponden a la alimentación, vivienda, salud, educación y vestuario.



Estas necesidades siempre se resuelven con Dinero, pagando un salario acorde a las actividades o trabajos a realizar. Aquí es muy importante que tengas en cuenta que el salario **nunca puede ser inferior al Salario Mínimo asignado por el gobierno federal** para la zona en donde te encuentras. Si pagas un salario por encima del asignado a la zona, la gente tendrá mejores oportunidades para **Vivir Mejor** y tendrán una mayor gratitud hacia ti ofreciéndote buena voluntad y buenas intenciones, aunque ello no indica que serán muy buenas trabajadoras, pues depende de la motivación aplicada para satisfacer las otras necesidades.

Por otra parte, debes tener en cuenta que muchas de tus empleadas tendrán esta necesidad como su prioridad, por ello **el pago de los salarios debe ser semanal**, preferiblemente los días jueves o viernes, ya que así ellas pueden manejar mejor su presupuesto en sus hogares. El pago quincenal, o sea cada 15 días –fechas calendario-, es para quienes ganan salarios altos equivalentes a los 10 salarios mínimos legales mensuales. Como ese no es el caso de tus primeras empleadas, entonces te recomiendo que lo hagas semanal y siempre el mismo día de la semana.

· **Necesidades de Seguridad:** corresponden al sentirse "protegidas" por el empleador ante problemas de salud, daños físicos, emocionales, así como tener la certeza de que se seguirán satisfaciendo sus necesidades físicas.



Estas necesidades se resuelven ofreciéndoles Estabilidad y Permanencia a mediano o largo plazo en su trabajo **y pagándoles los salarios siempre puntualmente**, pagándoles sus Prestaciones Sociales por antigüedad y progresos de la empresa o en caso de despido, y también pagando su Seguro Social (para el cuidado de la salud) mes a mes como lo estipula la Ley laboral en México. Esto lo aprenderás más a detalle en el manual de los Costos y los Gastos de tu negocio; pero desde ahora te recomiendo que cuando decidas emplear a una persona, antes de ello, te consigas un libro de **Código Laboral Mexicano** en donde puedas conocer todas las leyes de Prestaciones Sociales a las que tienen derecho los trabajadores mexicanos y que son una obligación de toda persona o empresa que contrata empleados.

Esta seguridad y estabilidad también la sentirán por medio de un "Contrato de Trabajo" que debes hacer por escrito, firmando ambas partes, en el cual dejes constancia de la duración del contrato y los motivos por los cuales se puede terminar anticipadamente dicho contrato; definiendo el salario a percibir, el horario y la cantidad de horas a la semana, al igual que las obligaciones y compromisos productivos de la empleada, precisando claramente el reglamento de "higiene" y presentación personal; su comportamiento, lealtad con la empresa y con las compañeras de trabajo.

Una vez aceptado el contrato de trabajo, le entregarás copia a la empleada y el original lo guardarás en un folder o expediente en tu oficina, conservándolo ordenadamente para cuando haya cartas o memorandos de amonestación hacia el mal trabajo o comportamiento de la empleada, hechas por ti o las Jefes de área, se "archiven" dentro de ese folder llevando el registro de toda la información, y si la persona reincide o presenta continuamente fallas en su actividad, puedas estudiar su caso personal y tomar una decisión correcta apegada a la Ley.

También, para elevar la motivación asegurándoles "protección", debes crear una norma para garantizar la **Seguridad Industrial y la seguridad física y emocional de tus empleadas dentro o fuera de tu empresa** con reglas bien definidas, fijando procedimientos de seguridad para actuar inmediatamente cuando se presentan accidentes menores en el sitio de trabajo o para actuar rápidamente contra incendios, cortos circuitos, inundaciones, avalanchas, deslaves, sismos o terremotos, que permitan proteger a las personas y minimizar los daños a los bienes y muebles de la empresa, asegurando siempre el bienestar de las personas.

*- **En el área de Corte de las prendas, cuando ya uses una máquina cortadora industrial**, deberás ser muy estricta con las normas de seguridad para su uso, **exigiéndole a la empleada encargada de manejarla que siempre use el "guante" de maya de acero** para proteger sus dedos y manos de cualquier accidente, descuido o infortunio. **Igualmente, con las encargadas de usar las máquinas de coser**, deberás cerciorarte previamente que tengan muy buena habilidad manual en el dominio de las máquinas y las operaciones de costura y así **evitar que por falta de pericia se claven la aguja en algún dedo**, causando un accidente que se puede complicar por infección. -*

Estas políticas de seguridad deben incluir la instalación de un Botiquín para primeros auxilios completo y siempre actualizado, así como la colocación estratégica de extintores apropiados, revisando su carga cada seis meses, junto con las instrucciones de procedimientos de evacuación y sitios de reunión seguros. También deberás realizar simulacros frecuentes para que las personas memoricen sus movimientos en caso de desastres. De ser posible, busca alguna empleada que tenga conocimientos en Enfermería o Primeros Auxilios para que realice un entrenamiento adicional en el Heroico Cuerpo de Bomberos de tu población y nómbrala encargada de mantener, recordar y supervisar las políticas de seguridad en la empresa, **aunque la responsabilidad en cualquier evento recae en tu persona y en tu empresa.**



Por otra parte, debo aclararte que en tus inicios, aunque estás empezando un emprendimiento **dentro de la economía Informal** que luego volverás Formal, no estas exenta ni sin la obligación legal de cuidarles, protegerles y de pagar a cada empleada puntualmente sus salarios y sus respectivas prestaciones sociales.

*- **Mi recomendación personal**, si decides hacer crecer tu negocio y tener una, dos o más empleadas, es que antes de contratar a una persona, identifiques muy bien si su actividad es necesaria para la empresa, determinando para qué labores específicas la vas a contratar, definiendo la cantidad de producción diaria que deberá realizar **para que te produzca ganancias** y te puedas "presupuestar" en los costos y los gastos, planeando el funcionamiento y crecimiento de tu negocio. Así mismo, antes de contratarla y después del anterior análisis, debes asegurarte que tienes el dinero disponible para pagar el salario puntualmente y las respectivas prestaciones sociales que son ineludibles. -*

*- **Debo aclararte que estas situaciones no tienen porqué causarte preocupaciones o bloqueos para el crecimiento de tu negocio**, pues con lo que has aprendido hasta este momento, tendrás la capacidad de satisfacer correcta y puntualmente todas estas necesidades para la buena dirección de tu empresa. -*

Si cumples satisfactoriamente con tus obligaciones laborales, tus empleadas siempre sentirán seguridad y ello las "estimulará" a trabajar mejor para "conservar" su puesto de trabajo, que es el que les da la seguridad que ellas necesitan.



Observación personal para el cuidado de la Ética, la Integridad emocional y la Responsabilidad Social hacia las personas y la sociedad:

*- Cuando tú decides crear un empleo y contratar a un persona, **estás adquiriendo un compromiso Moral y Social de suma importancia para su bienestar y el de su familia, la sociedad, la comunidad y la nación en general**; ya que el Salario y las prestaciones sociales que le pagarás permitirán su superación y desarrollo familiar, académico, económico y social, creando mejores familias que fortalecerán la calidad humana y social de nuestra nación. Por otra parte, ese dinero que pagas en salarios, al ser gastado en el pago de las necesidades esenciales de cada familia, dinamizará la economía de los negocios de tu población, ayudando al progreso económico de tu región y la nación. -*

El crear y dar empleo es de los actos más dignos y hermosos que podemos realizar los seres humanos que tenemos la capacidad para ello pues, cuando una persona decide trabajar para nosotros, **estamos "asumiendo" la responsabilidad de satisfacer las Necesidades Esenciales y Emocionales de la empleada, sus hijos y su familia**. A cambio, esa empleada nos va a entregar, además de su tiempo y su trabajo, todas sus aspiraciones y deseos de superación y de aprender más, así como sus habilidades y capacidades ya aprendidas, para ayudar al progreso y crecimiento de nuestra empresa, generándonos riqueza y satisfaciendo nuestras propias necesidades, que son similares a las de esa empleada, aunque en distinto grado por nuestra condición de jefes - propietarios.

Por ello, **nuestra obligación moral y social como empleador** es la de brindarles un trabajo estable, con seguridad física y emocional, cubriéndole todas las prestaciones sociales de ley, ofreciéndoles capacitación y oportunidades de superación dentro de un ambiente sano, seguro, respetuoso y éticamente estimulante, que coadyuve a su desarrollo como personas y familias que puedan ser útiles para la sociedad.

*- **Por lo anterior, te invito a que reflexiones lo siguiente**: sería inadmisible que con los años tu empresa creciera y ganara mucho dinero para ti y tu familia y que una empleada que te haya aportado lo mejor de sí durante esos años, se retirara o fuera retirada de la empresa sin que tuviera aseguradas sus prestaciones sociales que le sirvieran para protegerse económicamente mientras vuelve a conseguir otro empleo. **Para que profundices en tu reflexión**, ahora imagínate la situación a la inversa y que fueras tú la empleada a quién después de dar lo mejor de ti a la empresa durante varios años, te sacaran sin reconocerte las prestaciones sociales. **¿Qué pasaría en tu vida, si de un momento a otro te quedas sin empleo y sin tener la seguridad de poder llevar alimento y estudio para tus hijos y tu familia?** -*

· **Necesidades Sociales:** estas corresponden al afecto, cariño, aceptación como persona y al sentimiento de amistad.



Estas necesidades se resuelven ofreciendo siempre a tus empleadas un trato amable, respetuoso y optimista sobre el futuro de la empresa y el futuro de su trabajo dentro de ella, porque les permitirá proyectar su buena situación laboral para “mostrarla” ante su familia, vecinas y su comunidad con la intención de ganar espacios en la sociedad y así poder proyectarse en busca de mayor superación social para sí mismas, sus hijos y sus familias en general.

Pero lo que es más importante aún, es que las empleadas sientan tu afecto y tu aprecio y el que tú como Directora Líder las aceptas tal como ellas son, sin prejuicios de riqueza, pobreza o condición social. La forma de manifestarles estos sentimientos es muy sencilla y traerá excelentes beneficios motivacionales.

Empieza por tratar de que todos los días las puedas saludar cariñosamente por su propio nombre cuando llegan o salen del trabajo, tomándote de vez en cuando unos segundos o minutos para enterarte de la salud y bienestar de sus hijos y de la familia en general. **No te imaginas lo importante que es este detalle para el bienestar emocional de las personas que trabajan para ti**. Igualmente, cada año para Navidad, celebra con ellas la Posada compartiendo y disfrutando de igual a igual. Este acto es de extrema importancia para todas nosotras pues es la representación de la unidad y la fraternidad universal.

También procura que en el verano de cada año, un sábado o un domingo, realices una reunión de integración familiar y social en donde participen todas tus empleadas con sus esposos e hijos, visitando algún sitio en el campo para hacer una carne asada y compartir fraternalmente entre todas las familias. Ello genera un ambiente de unión y fraternidad extraordinario que hace que las empleadas trabajen con más deseos de seguir perteneciendo a tu empresa, dando lo mejor de si.

Para que esas reuniones sean más aleccionadoras, te recomiendo que planees una agenda sencilla de los juegos y actividades que harán en el día de campo y que aproveches la ocasión, invitando también a una o dos personas expertas, para que compartan sus conocimientos en temas de gran interés para las mujeres, los hijos y la familia en general.



*- **Por ejemplo**: en la reunión de mi empresa en el verano pasado invité a una experta en Nutrición y a otra en Cuidados y Prevención del Cáncer de mama y el Cáncer cérvico uterino. En la media hora que tenía cada una para exponernos su tema, nos platicaron y explicaron sobre los cuidados que debemos tener todas nosotras para prevenir estas enfermedades tan peligrosas, que si nos descuidamos, podemos crear una catástrofe familiar. -*

*- **Fueron tan interesantes y aleccionadoras las dos pláticas** que durante la siguiente semana TODAS, en fila, después del trabajo fuimos al Centro de Salud y nos hicimos los exámenes de Papanicolau para el útero y la Mastografía y Ultrasonido de mamas. Por fortuna todas resultamos sanas y sin problemas de esa naturaleza, pero déjame decirte que el Pote de las apuestas ya está bien gordo y se va a engordar muchísimo más, porque cada una de nosotras decidió bajar una buena cantidad de kilos de grasa y ponernos en forma para sentirnos más saludables y bellas, con la apuesta de que todas, incluyendo a sus esposos e hijos, para la reunión del próximo verano, tenemos que haber bajado como mínimo la mitad de lo propuesto, **¡y lo vamos a cumplir!** -*

*- **Para este tipo de reuniones en donde participan nuestros esposos e hijos** también te recomiendo que en una forma muy sutil pero enérgica, ya que estás cubriendo casi todos los costos, sino todos, planees controlar o evitar el consumo de bebidas alcohólicas. De no hacerlo, seguramente se deteriorará el ambiente fraternal. Igualmente debes llevar a una persona con buenos conocimientos y trato para que se ocupe del cuidado y protección de los hijos más pequeños y así sus mamás disfrutarán de la ocasión. -*

Por otra parte, en la medida que tu empresa vaya adquiriendo fama y prestigio de ser una empresa muy organizada, bien dirigida y sólida económicamente, que progresa y que trata y paga bien a sus empleados, se convertirá en el "Orgullo" que sentirá toda la comunidad y la población en donde vives, haciendo que las empleadas se sientan más orgullosas ante la sociedad de ser parte de tu empresa y eso las estimulará a dar lo mejor de ellas para seguir perteneciendo a ese grupo privilegiado de empleadas.

· **Necesidades de Estima o Amor propio:** estas corresponden a las necesidades que todas las personas tenemos de sentirnos respetadas y valoradas por nuestros jefes, teniendo la oportunidad de lograr nuestra propia autonomía para alcanzar los logros y metas propuestas en el plano laboral y empresarial para así poder obtener reconocimientos y estatus en la empresa, sintiendo que tenemos la confianza y la seguridad de que nuestros jefes "confían" en nuestras capacidades y desempeño sin necesidad de que estén presentes.



Estas necesidades se resuelven creando planes permanentes de reconocimiento y estímulos personales o públicos, premiando económicamente, en especie, con diplomas o reconocimientos, la alta productividad y el buen desempeño en las actividades y logros individuales en función del trabajo o las metas propuestas, e incluso, reconociéndoles detalles eventuales como celebrarles y felicitarles por su fecha de cumpleaños o el día de su santo, los logros de sus hijos y familiares cuando te enteres de ellos. Igualmente **ejerciendo siempre la justicia equilibrada** en el manejo de los conflictos actuando siempre con respeto y sin ofender la dignidad de las personas. De esto ya habíamos estudiado en el tema de la comunicación.

En estas necesidades de estima o amor propio **también debes cuidar muchos pequeños detalles que parecen elementales** o innecesarios, pero que son fundamentales para que tú, como buena directora líder, puedas mantener a la gente motivada, respetándoles su amor propio y dignidad como son: la apariencia, el aseo y la limpieza general de la empresa; Igualmente, la pulcritud y buen estado en que se encuentran sus máquinas, puestos de trabajo, el aseo y limpieza de los sanitarios y sitios íntimos de las personas.

*- Ante ello, mi recomendación personal es que **necesitas fijar una política de organización, aseo, limpieza y mantenimiento diario en tu empresa** involucrando a las mismas empleadas cuando tu emprendimiento aún sea pequeño, o asignando a una persona exclusivamente en esas labores cuando tu empresa vaya creciendo, para que los sanitarios, los puestos de trabajo y los equipos siempre estén en perfecto estado de funcionamiento y para que siempre muestren una imagen digna que haga sentir muy bien a las personas que trabajan en ella y a las personas o clientas que la visitan de tiempo en tiempo. -*

Adicionalmente, para mantener la Estima personal siempre elevada, te recomiendo que desde el momento que contrates a tu primera empleada, ubiques y asignes en tu empresa en forma permanente, un área con buen ambiente para que sea el **sitio de Comedor y Descanso** de las empleadas. No debes permitir que las empleadas coman en la sala de producción. Además de que la comida deja mal olor en la planta y pueden manchar las telas y prendas que están cosiendo, no es el sitio digno para la comida de una persona. El comedor debe estar separado del salón de producción y bodegas, tener buena ventilación, y de ser posible, con al menos una ventana para que al mirar a través de ella cambien su visión y liberen el estrés de la concentración en el trabajo y así, cuando regresen a la planta de producción, entren con la energía renovada. Si no hay ventana, la puedes reemplazar por un televisor si tienes los medios para ello. Además, este salón debe tener un fregadero de platos, utensilios de cocina, sus elementos de aseo y secado suficientes y en perfecto estado. También debe tener una estufa o un horno para calentar sus alimentos junto a un garrafón de agua purificada y un refrigerador para los alimentos y bebidas.



Igualmente, si no tienes espacio en otra parte del taller y el área del salón comedor es amplia, **ahí mismo puedes ubicar los casilleros para que ellas guarden su bolsa** y objetos personales, cuidando que cada casillero tenga su candado o llave y también que el ambiente del comedor sea amable, cómodo, con suficientes mesas y asientos en buen estado para que coman dignamente, facilitando que entre las empleadas puedan platicar en sus descansos, integrándose y fortaleciendo la convivencia y los lazos de amistad que se deben fomentar entre este grupo de personas. También debes fijar un horario de uso y limpieza del sitio, con personas responsables para mantener su higiene y evitar su deterioro.

*- **Una recomendación importante**: cuando tu empresa empieza a crecer, es normal que se vaya perdiendo tu sensibilidad hacia los pequeños detalles de Dignidad y buen Ambiente de trabajo que con tanta dedicación lograste construir en los inicios cuando la empresa era pequeña. Ante ello, te recomiendo que programes semanalmente una visita y un recorrido por todos los sitios de tu empresa, por más pequeña o grande que sea, visitando y revisando el estado de los sanitarios de las empleadas, el comedor, la planta de producción y cada máquina o equipo, para que de esta forma puedas reconocer por ti misma el buen estado de cada cosa, y si encuentras algo en mal funcionamiento o falto de aseo, que seguramente lo vas a encontrar, puedas ordenar su inmediata reparación o limpieza. También debes ordenar a las jefes de cada área que sean responsables de todos los elementos de sus empleadas y así evitar el deterioro por descuido de muchos elementos cuyo reemplazo cuesta dinero y que te lo podrías ahorrar si hay una política de mantenimiento que funcione correctamente. **Tus empleadas notarán tu interés de respetarles su estima y dignidad** motivándolas mucho más a cuidar y conservar en perfectas condiciones todos los equipos, accesorios y herramientas de la empresa. -*

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el "ruido" ambiental que se produce si permites un radio o aparato de sonido en volumen alto. Este ruido puede traer "distracción" en algunas personas y "fastidio" o molestia en otras empleadas a las que puede no gustarle lo que escuchan produciendo baja productividad. Ante ello, mi sugerencia es que es mejor que no haya radios ni ningún aparato de comunicación como celulares o radios personales con audífonos en la planta o sus puestos de trabajo para evitar la distracción.

También, **cuando tengas computadoras asignadas a las jefes** o empleadas de oficina, debes evitar el uso de la Internet y sus redes sociales o de conversación personal a través de este medio, pues generarán pérdida de tiempo y distracciones continuas. La Internet solo la debe usar la persona indicada por ti y exclusivamente por motivos de trabajo, cuidando que no tengan abiertas páginas de conversación o redes sociales para evitar su pérdida de tiempo. Eso sí; en horas de descanso o de comidas pueden usar libremente sus aparatos.

*- **Personalmente te puedo decir que esta medida de evitar el ruido** y las distracciones en las horas de producción, **aunque suena un poco dura**, por lo que he estudiado, es aplicada en las mejores empresas de México y del mundo pues los estudios que se han hecho al respecto indican que **una persona con un radio o un celular con audífonos escuchando su música o noticias**, puede perder fácilmente la sensación de la realidad y en muchos momentos se puede distraer reduciendo fuertemente su productividad o pudiendo cometer muchos errores. Así mismo, **el uso de la Internet en horas de trabajo en asuntos personales** causa una pérdida de tiempo laboral superior al los 60 minutos por día laboral, afectando severamente la productividad semanal de tu empresa. -*

Pero es tu decisión el permitir o no el uso de este tipo de aparatos en el horario de trabajo. **Si las empleadas te piden su uso**, te sugiero que lo evalúes y lo determines una vez que te hayas asegurado de que que la productividad, la calidad y tu tiempo laboral no se verán afectados. Estos permisos, podrían ser una forma adicional de motivación pues estarás respetando y valorando sus deseos personales.

· **Necesidades de Autorealización:** corresponde al crecimiento personal y profesional dentro de la empresa en función de su desempeño laboral para potenciar sus logros y su realización como persona, demostrándose a sí mismo, a la empresa y a su entorno social que Sí es capaz de superarse y avanzar, progresando en función de unos objetivos claros y concretos para el beneficio de la empresa y su beneficio y gratificación personal.



Estas necesidades se resuelven creando planes permanentes de capacitación a las empleadas por medio de la enseñanza de nuevas técnicas y procedimientos para realizar mejor su trabajo. Este aspecto lo he insistido mucho en los últimos temas pues, al capacitar continuamente a tus empleadas, estarás mejorando sus habilidades personales para su desempeño y al mismo tiempo estarás incrementando substancialmente la productividad de tu negocio; por otra parte las empleadas sentirán que son más útiles para sí mismas y que han adquirido mayores capacidades y habilidades para superarse en la vida, creándoles una gran motivación y estímulo para seguir progresando dentro de la empresa y la sociedad.

Así mismo, en la medida del crecimiento de tu empresa, **debes fijar por política el "ascenso" y promoción de las empleadas más destacadas** y en quienes detectes talentos superiores para que, delegándoles mayores responsabilidades, te ayuden a tomar decisiones con criterios más amplios y con otras visiones que enriquecerán tu proceso de Toma de Decisiones, fortaleciendo el manejo y progreso de tu empresa.

- En el tema anterior de Liderazgo aprendiste cómo detectar a estas personas. Si lo haces bien, lograrás que estas personas tengan una motivación extraordinaria la cual fortalecerá tu condición de Buena Directora Líder, ya que estas personas te serán "incondicionales" para tus propósitos y ellas se sentirán muy útiles, importantes y realizadas. -

Aquí **cabe mencionar que la escala o valor de los Salarios que pagas** a tus empleadas debe ser equilibrada, escalonada entre las distintas actividades productivas, pagando más a las personas que tienen una mayor responsabilidad en las decisiones de Jefes o la toma de decisiones de toda tu empresa. **Ello les aumentará su autoestima y autorealización al sentirse diferenciadas** de las demás empleadas por méritos propios.

Sin embargo, cuando planees el ascenso de una empleada, debes analizar muy bien el incremento salarial que le vas a dar, ya que debes tener en cuenta el incremento que esa empleada aportará para Tu productividad, al eliminarte trabajos que antes tenías que realizar tu misma, y el aumento en la productividad de la empresa, calculando los beneficios económicos que recibirá la empresa al promover el ascenso de la empleada, pues si no lo cuantificas ni presupuestas en el tiempo, cuando ella te pida un aumento de salario puedes correr el riego que el salario de esa persona se "desborde" en el tiempo, volviéndolo No rentable para tu empresa y teniendo que prescindir de esa buena empleada.

Por otra parte, **debes cuidarte de siempre pagar por igual toda actividad o tipo de trabajo similar** que realizan las empleadas, aunque alguna empleada realizando el mismo tipo de trabajo sea más hábil o más rápida que las otras. Sería muy desmotivante que en el caso de que dos personas realicen un trabajo similar, una de ellas reciba menos que la otra. Para estos casos, la base de salario debe ser igual pero **creando los planes de Premios o Estímulos económicos a la mayor productividad** semanal o mensual y de esta forma la empleada muy hábil y que se esmera más, sabrá que por sus propias capacidades recibirá más dinero, pero las otras empleadas también sabrán que si se esfuerzan, también podrán ganar más dinero, elevando así la productividad de todas las empleadas en tu empresa.

Tu puedes crear otros planes de estimulo diferentes al dinero como por ejemplo; premios con un viaje o algo que realmente sea útil para el beneficio de la persona o su familia. Sin embargo, en condiciones de pobreza de tus empleadas, el dinero es lo que más las estimula **pero debes cuidar que en ningún momento el plan de estímulo económico que tengas en funcionamiento pierda el objetivo de la Motivación y los Resultados que se persiguen**, pues sería muy desmotivante para las empleadas que cuando tengas en funcionamiento un plan de estímulo económico o de cualquier tipo, si no da los resultados del incremento de la productividad esperados, de un momento a otro lo quites o elimines. Ante ello, debes ser muy prudente y planear muy bien los estímulos de todo tipo para que puedan durar en el tiempo.

*- Para evitarte este tipo de problemas, **te sugiero que cuando analices y diseñes un Plan de Estímulo**, hagas otros dos planes opcionales igualmente consistentes y, antes de aplicarlo, debes conversar con las jefes para evaluarlos en todos los detalles y decidir "probarlos" como medida de precaución y, cuando los ofrezcas a todas tus empleadas, "cuidarte" diciéndoles que lo que harás es una "Prueba" de exploración para encontrar el estímulo ideal que realmente las beneficie satisfactoriamente; pero que al mismo tiempo asegure el mayor incremento en la productividad - Sin decirlo: para poder cubrir el costo del estímulo y que realmente el resultado en la productividad produzca ganancias adicionales a la empresa -, de esta forma podrás "evaluar" cada plan en un tiempo determinado, reemplazándolo para probar el otro hasta determinar cual es el mejor para implementarlo en función de los mejores resultados obtenidos por las mismas empleadas. De esta forma, te asegurarás que un plan de estimulo será permanente en el tiempo, entregándote siempre los mejores resultados. -*

Habiendo aprendido sobre los diferentes tipos de Necesidades Esenciales, Emocionales y Racionales que tenemos todas las personas en función del trabajo y **cómo resolverlas,** motivandolas satisfactoriamente, es importante que también sepas que la edad, la condición familiar, la educación, habilidades, preparación y estudios que tiene una persona, hacen que **los valores o la importancia que estas personas le den a cada necesidad, sean diferentes en muchos casos.**

Para comprender mejor lo anterior, estudiemos los siguientes ejemplos:

- Una Mamá trabajadora de mediana edad, viviendo en casa propia junto con su esposo quien trabaja, que tienen hijos mayores quienes envían dinero adicional desde Estados Unidos u otra parte, ya tiene resueltas sus Necesidades Esenciales y parte de sus Necesidades Emocionales y Racionales. Por esta razón, los métodos de motivación y estímulo para este tipo de señoras trabajadoras deben ser muy diferentes a los de otras personas que no tengan esas necesidades resueltas.

- Una joven madre soltera, sin terminar la secundaria, que vive con sus padres quienes viven en condiciones difíciles o de pobreza, tendrá que ser motivada y estimulada para resolver primero sus necesidades esenciales pues ella pensará primero en su hijo, y luego motivarla conjuntamente con las necesidades emocionales y racionales para ayudarle a superar sus dificultades mejorando su condición familiar.



· Por otra parte, una jovencita trabajadora que haya terminado su preparatoria, con estudios universitarios y que aún viva junto con sus padres, cada uno trabajando en su profesión y con buena calidad de vida, tendrá intereses de vida laboral y superación muy diferentes al de otras personas de su misma edad así como diferentes necesidades, haciendo que los métodos de motivación o estímulo para este tipo de personas sean planeados haciendo énfasis inicialmente en las Necesidades Racionales y luego en las Emocionales, pues las Necesidades Esenciales ya las tienen cubiertas a través de su familia.

Si comprendes bien lo anterior, **te habrás dado cuenta de que para crear algún método o plan de Motivación o Estímulos económicos que sea realmente efectivo**, deberás planear muy bien la "conformación" del grupo de empleadas que querrás tener en tu empresa a largo plazo, pues si contratas un grupo de personas heterogéneo o con Necesidades tan diferentes como los ejemplos anteriores, tus planes de motivación o estímulos fracasarán.

Desde el primer momento en que empieces a contratar empleadas, deberás definir y fijar una política de selección de candidatas que favorezca que siempre contrates a las empleadas con el perfil de edades, condición socio-económica, educación y de necesidades similares, asegurándote que los planes de motivación y estímulo que implementes, siempre sean bien recibidos, que produzcan los beneficios sociales y de bienestar en las personas y generen beneficios económicos incrementando la productividad y el progreso sostenido de tu empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Para terminar con este tema tan valioso para el buen desempeño de las empleadas en nuestra empresa, solo me falta tocar dos puntos muy importantes, que son:

· El inicio y duración de la Jornada de trabajo, así como la posibilidad de que tus empleadas puedan seguir estudiando la primaria o secundaria en horas diferentes a las laborales.

En México, **la semana laboral tiene 48 horas**. Muchas empresas, especialmente las Agropecuarias, Extractivas, Mineras y la Industria en General, **las reparten de Lunes a Viernes alcanzando un promedio de 9 horas con 36 minutos efectivos por día laboral**. El Comercio minorista o pequeños almacenes, generalmente trabajan de Lunes a Sábado con un promedio de 8 horas efectivas por día. Otros comercios como los autoservicio, tiendas departamentales, cadenas de tiendas en los centros comerciales y muchas empresas de Servicios con atención al público, trabajan de Lunes a Domingo ajustando los horarios de los empleados para que tengan un día de descanso a la semana.

Por otra parte, las semanas que tengan un día de "Fiesta Oficial" no se trabajará en ese día festivo, pues es un derecho laboral de las empleadas. Los días de "Fiesta No Oficial", que son observados por las escuelas o las iglesias, se deben laborar en el horario normal. También, debes tener en cuenta que cada empleada tiene derecho a días de descanso o vacaciones cada año, dependiendo de la antigüedad en años que lleve en la empresa, esos días no se contabilizarán como laborales pero se los deberás pagar como si ella estuviera asistiendo. Para comprenderlo mejor, estudia el Código Laboral Mexicano.

Pensando en que tu empresa el área de Producción debería trabajar de Lunes a Viernes en "Jornada Continua" y así no trabajar los Sábados pues resulta innecesario en el área de producción, a las 9 horas y 36 minutos efectivas de la Jornada de trabajo debes adicionarle al menos 40 minutos para la comida y otros 14 minutos para el descanso en la mañana, **quedando un total de 10 horas 30 minutos**, tiempo que una empleada permanecerá en tus instalaciones durante su Jornada laboral.

Si la empleada va a estar 10 horas y 30 minutos al día en tu empresa, la sugerencia es que desde que contrates tu primera empleada, fijes un horario de entrada y salida escogiéndolo entre las siguientes opciones:

		OPCIÓN 1	OPCIÓN 2	OPCIÓN 3
Hora efectiva de "Inicio" del trabajo: **Nota**: esto significa que las empleadas deben llegar al menos 5 minutos antes para que el trabajo inicie a la hora señalada.		**7:00 a.m.**	**7:30 a.m.**	**8:00 a.m.**
Descanso para Desayuno/Almuerzo:		**10:00 a.m.**	**10:30 a.m.**	**11:00 a.m.**
	A	**10:14 a.m.**	**10:44 a.m.**	**11:14 a.m.**
Descanso para la Comida:		**1:40 p.m.**	**2:10 p.m.**	**2:40 p.m.**
	A	**2:20 p.m.**	**2:50 p.m.**	**3:20 p.m.**
Hora efectiva de "Conclusión" del trabajo:		**5:30 p.m.**	**6:00 p.m.**	**6:30 p.m.**
Hora de Real Salida:		**5:35 p.m.**	**6:05 p.m.**	**6:35 p.m.**

Los anteriores ejemplos los manejan empresas muy buenas, porque están planeados para lograr maximizar el incremento de la productividad debido a bloques de tres horas de trabajo continuas como mínimo, haciendo que las personas se fatiguen menos y puedan alcanzar su "pico" máximo de productividad en cada bloque de tiempo a los 20 o 30 minutos de haber ingresado al trabajo o retornado de sus respectivos descansos, sosteniéndolo por lo menos dos horas y dando muy buen rendimiento productivo. Este aspecto puede que no lo comprendas en este momento, pero en la medida que vaya creciendo tu emprendimiento y gracias a la observación atenta del funcionamiento de tus empleadas irás notando los picos y rendimientos de la productividad en función de la hora del día durante cada jornada laboral.

Igualmente, debes aprender que la productividad de los días Lunes por la mañana, en muchos sitios es baja si se compara con la productividad de los Martes en la mañana que es mucho mayor y más aún la del Miércoles, cuando entre las 12 del día y 4 de la tarde se llega el pico máximo de productividad en la semana, empezando a descender gradualmente el Jueves, para el Viernes en la tarde descender a un punto en el que la productividad será mucho menor de la que te gustaría que fuera.

La razón de la baja productividad del Lunes en la Mañana y o del Viernes en la tarde es que los Lunes se llega con mucha expectativa de conversar con las compañeras y contar sus experiencias del fin de semana, o porque algunas llegan cansadas de las actividades y fiestas del fin de semana. El descenso productivo del día Viernes en la tarde es porque se tiene ansiedad por terminar rápido la semana e irse a casa a descansar.

- **Te recomiendo que seas muy estricta en la hora de entrada a la empresa todos los días***, pues un retraso de 10 minutos hace que se pierdan otros 10 o 20 mientras la persona entra en ritmo de producción. Ya sabemos que en México tenemos una cultura de "me valen" los horarios. Esa cultura tú tienes que cambiarla en tus empleadas para que tu negocio funcione correctamente, porque si dejas que las empleadas controlen tus horarios, también controlarán la productividad de tu negocio aunque estén muy motivadas. -*

Cambiar la cultura de los horarios de trabajo no es difícil, aunque algunas personas al principio presentarán resistencia pues en muchos casos las empleadas son mamás que tienen la costumbre o necesidad de llevar a sus hijos a la escuela, o bien porque están acostumbradas a acostarse tarde y por consecuencia a levantarse tarde, llegando siempre tarde a todas partes.

Ante ello, **lo ideal es enseñarle a tus empleadas a manejar y Organizar sus propios tiempos en sus hogares**, igual a como tú lo lograste hacer. Invítalas a que dialoguen en cada familia y busquen una solución para llevar a los niños al colegio, pudiendo ser el papá, una tía, tu hermano o hermana, brindándole la confianza al hijo o hija mayor para que se encargue de esa situación, enseñándoles a protegerse ante los peligros de la calle o armando grupos de niños vecinos para que todos juntos vayan a la escuela y sean llevados y recogidos por una sola mamá.



De esta forma tus empleadas de producción podrán entrar y salir temprano del trabajo y les quedarán varias horas al día para disfrutar con la familia, fortaleciendo la armonía en el hogar y ayudando a construir un México mejor con familias integradas e hijos más educados y cultivados, que cuando crezcan serán mejores padres y madres.

Para evitarte problemas de incumplimiento con ausencias laborales y retrasos en la entrada de tus empleadas, debes estructurar una política o reglamento del horario de trabajo que incluya sanciones económicas y disciplinarias por retraso o inasistencias frecuentes. Es una pena decirte lo anterior pero si no penalizas los retrasos o las ausencias injustificadas, las empleadas lo tomarán a la ligera y si son repetitivas en las faltas, se volverá una mala costumbre que será imposible erradicar, a no ser que despidas a las personas impuntuales, perdiendo personal muy bien capacitado.



En ese reglamento también debes fijar una política para las ausencias colectivas de varias o todas las empleadas, las cuales se dan con frecuencia en muchas poblaciones de México, debido a que son fiestas patronales, mandas o incluso procesiones, las cuales se celebran en distintas fechas en todo el país. **Como esas celebraciones en las poblaciones son Fiestas No Oficiales, las empleadas están en la obligación de trabajar esos días**. Ante ello, para no causar un problema de desmotivación, te sugiero que “negocies” esas ausencias, ya sea descontando el salario de los días que no van a trabajar, o bien, que ellas paguen el tiempo de las ausencias, trabajando los Sábados y con horas adicionales en cada día, completando el tiempo en horas del día o días no trabajados. Otro aspecto es que si tú también celebras dichas fiestas, podrías pensar en otras alternativas de motivación pero siempre evitando que la productividad se vaya a caer.

Para que el reglamento de ingresos y salidas sea efectivo, siempre debe haber una persona encargada de abrir y cerrar el taller, confirmando el ingreso y salida puntual de las empleadas, controlando la seguridad de las máquinas, equipos, herramientas, materiales y accesorios de la empresa. En un principio, puedes llevar un cuaderno en donde cada empleada, bajo la supervisión de la encargada, debe firmar su hora de llegada y hora de salida. Posteriormente, cuando contrates más empleadas, podrías comprar un Reloj Verificador de horas laborales o incluso, cuando tengas una computador, con el programa para checar horarios laborales, colocar un lector de huellas digitales para que cada persona la registre cuando entra y sale, al igual que cuando ingresa o sale del salón de descanso. **Nota**: es más rentable comprar la computadora y el lector de huellas digitales, pues la computadora te dará muchos otros oficios mientras el Reloj solo servirá para eso y nada más.

Dentro de ese reglamento debes contemplar que por Ley siempre hay un margen de tolerancia que es de 5 a 10 minutos de retraso aplicado a retrasos eventuales con justificación válida. Debes advertirles a las empleadas que ese margen de tolerancia no es para varios días o todos los días sino para casos eventuales, con una razón justificada. De permitir los retrasos continuos de esta naturaleza, lo tomarán como una costumbre que luego será imposible erradicar.

Partiendo de esa base, si la hora de “iniciar” labores es a las 7:00 de la mañana, quiere decir que la empleada debe haber ingresado como mínimo a las 6:55 de la mañana para que tenga tiempo de guardar sus cosas en el casillero, ponerse el delantal de trabajo y a las 7:00 en punto estar en su puesto de trabajo iniciando labores. Igualmente, para la hora de Salida, si la jornada concluye a las 5: 30 de la tarde, es a esa hora exacta cuando se pueden levantar y dejar su puesto de trabajo, para salir inmediatamente después, ya que hayan recogido sus pertenencias de los casilleros.

Por otra parte, **el horario de las empleadas de oficina o de atención al cliente, lo deberás programar con base en tus necesidades de apoyo de personal para ayudarte con la clientela** en caso de que tengas muchos para atender en tu oficina o almacén donde vendes tu ropa. En estos casos puedes aplicar el horario de empresas Comerciales que trabajan de Lunes a Sábado 8 horas efectivas por día más el tiempo que les asignes para los descansos del Almuerzo y la Comida. La hora de inicio y terminación de la jornada debe ser acorde a las necesidades de tu clientela o a los “picos” de las horas de visita de tus clientas. Debo aclararte que las empleadas de atención a clientes que trabajen 6 días a la semana en vez de los 5 días que trabajan las de producción, deben tener un pequeña compensación salarial de estímulo aunque la cantidad de horas semanales sea la misma, pues están sacrificando un día de descanso.

Menores de Edad en el trabajo: la Ley laboral Mexicana es muy clara al advertir que No debes contratar ni hacer trabajar a niñas, niños ni menores de 18 años. De hacerlo, estas personas **deben haber cumplido al menos 16 años** y tener el permiso y consentimiento de los padres firmado por cada uno, al igual que debes pedir una autorización a la **Secretaría del Trabajo y Previsión Social** en la cual te comprometas a ofrecerles un salario igual al de los adultos, con un horario disminuido y acorde a su edad, para permitirles realizar sus estudios y fortalecer el desarrollo armónico de su personalidad.



Las Horas Extras: Para terminar con el tema de la Motivación solo me falta decirte que **si una empleada trabaja más de 48 horas a la semana**, porque tu la necesitas para terminar un trabajo o para atender actividades adicionales, **estás en la obligación de pagarle ese tiempo de trabajo adicional en forma de "Horas Extras"**, las cuales tienen un costo muy superior al costo normal de su hora de trabajo habitual y varía dependiendo de si el trabajo lo hace en las noches, los domingos o los días festivos, incrementándose onerosamente en el presupuesto de los costos y gastos de tu empresa. Para conocer este aspecto debes estudiar el Código Laboral Mexicano, en donde están estipulados los porcentajes de incremento del valor de cada hora en los distintos tipos de Horas Extras.

*- **Si tu tienes que estar pagando horas extras con frecuencia, es porque algo está fallando en la Organización del Trabajo y la Organización de las Personas**. Ante ello, te recomiendo que "revises" los Métodos de Verificación y Control que aprendiste en el tema de la Planeación y que has debido implementar en las distintas actividades, haciéndoles un seguimiento firme y constante para que puedas detectar en dónde se están presentando los "retrasos" o "cuellos de botella" que hacen que las personas se tengan que quedar trabajando horas extras. También podrías descubrir que sutilmente se ha ido incrementando la carga de trabajo y que posiblemente necesitarás otra empleada quien seguramente te saldrá más económica que estar pagando horas extras a las empleadas actuales, con la ventaja de que al tener una nueva empleada "planeada" podrás incrementar la productividad en forma organizada, llevándole además un beneficio a esa nueva familia que tendrá su sustento y la satisfacción de sus necesidades esenciales. -*

Habiendo conocido este aspecto tan importante, **debes ser tú misma la encargada de definir las políticas y reglamentos de trabajo para tu empresa de acuerdo a sus necesidades**, pero déjame decirte que si tú haces una excelente esfuerzo por motivar y estimular a tus empleadas satisfaciendo todas sus necesidades como lo vimos anteriormente, lo mínimo que puedes espera de "retribución" es que tus empleadas siempre sean puntuales en sus horarios de trabajo y que hagan muy bien sus actividades. Ahora bien, si la impuntualidad es algo común en tus empleadas, indica que algo está fallando y debes detectar y analizar la causa para poderla solucionar.

Ahora quiero invitarte a que reflexiones lo siguiente:

Al recibir esta capacitación aportada por el gobierno federal a través de SEDESOL, la cual no llega a todas las personas, has adquirido el "privilegio" de poder estudiar y capacitarte con buenos fundamentos para que con una buena Administración puedas mejorar tu condición de vida personal, profesional y empresarial y por consecuencia, mejorar la calidad de vida de tu familia.

*- Ante ello, **debes ser receptiva y solidaria con las necesidades de educación y capacitación de las personas de tu entorno** que no han tenido esta oportunidad. Procura motivar y estimular a tus empleadas para que sigan estudiando y se capaciten en temas de su gusto e interés, invitándolas también a que se inscriban en los programas de Educación a Distancia o No Presencial del gobierno federal y la Secretaría de Educación Pública, para que terminen sus estudios de la Primaria, Secundaria, Preparatoria e incluso que ingresen a la universidad. **No te imaginas el bien que le harás a esas personas y sus familias**. -*

2.3.4 ¿CÓMO EJERCER UNA BUENA AUTORIDAD?

En términos comunes y con base en la tradición antigua la **Autoridad es la Potestad o la Facultad de mandar y hacerse obedecer**, haciendo que las personas a su cargo realicen una acción determinada y cumplan con la meta u objetivo propuesto a través de la disuasión o de la orden explícita, aplicando en muchos casos la amenaza, la sanción o el castigo.

En el caso de tu emprendimiento personal esta definición antigua de Autoridad se da por imposición o naturaleza propia, **ya que Tú eres la Jefe y dueña de tu negocio** y por ello toda persona a quien contrates sentirá la obligación de concederte la Potestad o la Facultad de mandar haciendo que todas las empleadas te obedezcan inmediatamente, pues está en juego la estabilidad de su trabajo y la satisfacción de su necesidades esenciales, emocionales y racionales como lo vimos en el tema anterior.

Sin embargo, **cuando delegas algún área de tu empresa a una Jefe que coordinará el trabajo de varias empleadas**, ese principio de Autoridad por Imposición o naturaleza propia desaparece, pues la gente sabe que ella no es la dueña sino una persona igual a todas que fue puesta como jefe por algún mérito o capacidad y tendrán que obedecerla. Cuando eso sucede, algunas empleadas no la aceptarán con gusto o la aceptarán a regañadientes y es ahí cuando se crean los conflictos e ineficiencias en la producción de tu empresa pues la jefe, para ejercer su autoridad, recurrirá a la tradición antigua de "imponer" amenazas, sanciones o castigos, creando un pésimo ambiente de trabajo el cual impedirá que tus empleadas trabajen con gusto, motivadas y den "naturalmente" lo mejor de sí para la productividad y progreso de tu empresa.

- Para evitar este típico problema de Autoridad en tu empresa,
*te invito a estudiar los siguientes **nuevos conceptos**: -*

En las empresas y las sociedades del mundo moderno **el antiguo concepto de la Autoridad**, en donde un jefe manda y todos están en la obligación de obedecer, **se está cambiando por una definición más amplia y humana en donde incluye la "percepción" mental, emocional y racional de las personas** que perciben la Autoridad en la persona indicada a través de su personalidad, carácter, energía o carisma, además de sus conocimientos y las estimula o "moviliza" a realizar la acción determinada, **por simple convicción**.

*- Por ello, mi definición personal de la Autoridad es la siguiente: **la Autoridad es la Capacidad de una persona para obtener de los demás el comportamiento, la acción y los resultados deseados, sin recurrir a ninguna medida de fuerza o coerción.** -*



Por lo anterior, con lo que has aprendido hasta este momento y si has aplicado los consejos para eliminar las carencias, debilidades de tu personalidad y carácter, al igual que si has fortalecido tus talentos y capacidades, te puedo asegurar que tu Energía y Carisma al igual que tus Conocimientos, serán "percibidos" naturalmente por tus empleadas y notarán tu gran Capacidad de Dirección y Liderazgo en la cual ellas fundamentarán su seguridad y confianza personal, estimulándolas a movilizar sus energías y esfuerzos al cumplimiento de la tarea o responsabilidades asignadas, **por simple convicción**.

Sin embargo, **para ejercer una buena Autoridad basada en la "percepción"**, tú como buena directora líder así como la persona o personas a quienes delegues ser Jefes de tus empleadas, deben cuidar atentamente los siguientes aspectos que son percibidos naturalmente por toda empleada en su puesto de trabajo. **Son estos en su orden de importancia:**

- **El Buen Ejemplo.**
- **Los Conocimientos.**
- **La Justicia y el Equilibrio en las decisiones, al igual que el Trato Digno y Respetuoso.**

Ahora analicémoslos en detalle:

- **El Buen Ejemplo: Es la primera y más importante percepción que sentimos todas las personas** respecto a cualquier otra, pues inconscientemente queremos descubrir la "firmeza" de sus principios éticos y morales, al igual que su forma de comportarse e integrarse dentro de la legalidad y la sociedad, de tal modo que si esa persona cumple con los parámetros que tenemos grabados en nuestro inconsciente, recibirá nuestra aceptación y además, si esa persona se destaca en esos principios, será admirada por nosotros y la vamos a querer imitar; por ese motivo la seguiremos incondicionalmente.

Es por ello que en el tema de la Dirección y el Liderazgo te hice mucho énfasis en **el perfeccionamiento de tu personalidad y carácter** para que puedas asimilar la mayor cantidad posible de los **"Principios de Inspiración"**, con la intención de convertirte en una Directora Líder positiva y pro activa que "inspire" en tus empleadas el deseo de ser mejores personas y de dar lo mejor que cada una tenemos para el perfecto desempeño de nuestras actividades.

En ti eso será fácil pues has estudiado en profundidad todos estos temas; sin embargo, **las empleadas a quienes les delegues ser Jefes de áreas o de grupos de personas en tu empresa** no han tenido el privilegio que tu tuviste al estudiar estos Manuales y por ello, antes de nombrarlas jefes, debes **enseñarles a mejorar y perfeccionar su personalidad y carácter como lo aprendiste tu misma**, para que las Jefes también sean "percibidas" naturalmente como personas "dignas de representarte" y de ser así, merecerán la confianza y aceptación de las empleadas.

*- **Es muy importante aclarar que una persona en quien delegues la Jefatura de un grupo de trabajo, es el "puente" de comunicación entre Tú y tus empleadas** y que por ese motivo su comportamiento ético y moral debe coincidir con tus propios principios. **Si no es así**, esta jefe perderá el voto de confianza que inconscientemente le fue dado y no tendrá ninguna autoridad, comenzando ahí muchos de los problemas ocultos que se dan en las empresas pues estas empleadas Jefes, **al tener tu voto de confianza** y sin que te des cuenta, tratarán de imponer la autoridad en la forma antigua como lo vimos antes, creando un malestar permanente en tus empleadas que conducirá a la pérdida de la motivación y por consecuencia a la pérdida de la productividad en tu negocio. -*



En el tema de la Dirección aprendiste cómo analizar y detectar el buen carácter y la personalidad de las empleadas que vayas a nombrar Jefe de otras. Es importante que lo apliques correctamente para evitar una doble moral que causará muchos problemas por el mal uso de la Autoridad.

· **Los Conocimientos: Después que una empleada o persona te da su aceptación** inconsciente, inmediatamente **busca "detectar" tus fortalezas y debilidades en los Conocimientos de los temas o las actividades en que te desempeñas**. Por este motivo, es indispensable que te capacites muy bien en las áreas específicas que requieren tus empleadas en la realización de sus actividades para que cuando las contrates puedas "transmitirles" tus conocimientos y experiencias, dándoles correctamente las instrucciones sobre su trabajo y así ellas sientan que tú estás mejor preparada que ellas.

Aquí es muy importante tener en cuenta que **tú como Directora no siempre tienes que saber más que tus empleadas en sus trabajos específicos** después de que ellas llevan tiempo trabajando en tu empresa. En la mayoría de los casos, con el tiempo y la práctica, las mismas empleadas llegarán a ser nuestras maestras en sus actividades y en ese momento es cuando nuestro Principio de la Humildad debe aparecer para escucharlas, aprendiendo de ellas a cómo mejorar algún proceso para el beneficio de la empresa. Es ahí cuando ellas "perciben" que tus conocimientos son más amplios y globales porque estás tratando de mejorar el funcionamiento de toda la empresa, **lo cual inconscientemente les garantiza la estabilidad en el trabajo y progreso de la misma**, asegurándote la incondicionalidad con sus mejores esfuerzos.

Sin embargo, **las empleadas que hayas asignado como Jefes sí están en la obligación de siempre saber más que sus subalternas o al menos mantenerse en el mismo nivel de conocimientos de sus empleadas** para conservar su autoridad, ya que en el momento en que pierdan esa percepción habrán perdido el respeto de sus empleadas y seguramente empezarán los conflictos "ocultos" como las pugnas por el poder, porque una o más empleadas querrán desplazarla del cargo por saber menos que ellas.

*- **Mi recomendación personal es** que continuamente debes estar propiciando la ampliación de conocimientos en las distintas áreas de tu empresa, fortaleciendo tu capacitación personal para luego tu misma enseñarle a las Jefes y que estas le enseñen a sus subalternas, manteniendo integrado el canal de enseñanza-aprendizaje y logrando que las Jefes asignadas siempre estén por encima de los conocimientos de sus empleadas, para nunca perder la percepción de que tiene más conocimientos. -*



Una vez que logres que tus empleadas perciban en ti y en las jefes de área que son personas que dan Buen Ejemplo, dignas de admirar o imitar; **y que también perciban que tienen los Conocimientos suficientes** para ejercer sobre ellas la Autoridad, habrás construido una excelente empresa en donde todo lo demás se moverá a través del respeto, la justicia y el equilibrio en la toma de decisiones como lo aprenderás a continuación:

· **La Justicia, el Equilibrio en las decisiones y el Trato Digno y Respetuoso: Estos aspectos son vitales para la buena motivación de tus empleadas** pues, aunque reconozcan la autoridad del buen ejemplo y de los conocimientos, **el manejo emocional y racional de tus empleadas debe ser muy equilibrado para mantener la Disciplina hacia la Autoridad funcionando por convicción y no por imposición.**

La Justicia y el Equilibrio siempre deben primar en cualquier decisión que tomes o que tomen las jefes en tu empresa. No puede haber favoritismos personales ni amiguismos. La aplicación de estos aspectos debe basarse en el reglamento o políticas que hayas fijado para tu empresa tanto para el horario, la asistencia, la puntualidad, la equidad en los salarios, el pago de los premios y estímulos o en los permisos y reconocimientos.

Aunque la palabra Reglamento suena o se escucha como amenaza y su aplicación y control parecen penalizaciones o castigos no hay porqué preocuparse por ellas pues, la condición humana entiende que deben existir normas y leyes para la convivencia ciudadana y que, en las empresas es normal que también existan estas normas o reglamentos para el correcto funcionamiento y progreso de la misma.

De lo que te debes ocupar tú y las jefes es que la aplicación del reglamento siempre sea igual y justa para todas las personas sin distinción alguna pues, de haber favoritismos o exclusiones, se causará un mal precedente en las empleadas excluidas que encontrarán "defectos" en la capacidad de autoridad, haciendo que se vaya perdiendo la motivación y el respeto sobre la misma.

Igualmente, **tú y las personas que tienen autoridad en la empresa deben cuidar que haya equilibrio en la observación sobre el desempeño de las personas y las actividades productivas y administrativas por igual** pues, si una jefe se centra en "cuidar" el cumplimiento de las metas de producción o administración "descuidando" el bienestar de las personas, perderá la percepción que tienen sus empleadas ya que estas la considerarán parcializada.

Ese mismo caso pero a la inversa, o sea que la jefe se centre en las personas siendo muy condescendiente con sus fallas descuidando la productividad o la administración, traerá problemas de motivación pues las empleadas percibirán que esa jefe no aporta disciplina, seguridad ni capacidad para el progreso de la empresa y que por ese descuido corren el riesgo de que la empresa se venga abajo y peligre su estabilidad laboral, causándoles inseguridad. Estas son percepciones inconscientes que tú y las jefes deben aprender a manejar.

Es natural que dentro del grupo de empleadas que nombres como jefes, alguna o varias de ellas tengan un carácter o personalidad fuerte. Eso no es problema. El problema se dará si ese carácter o personalidad no han sido perfeccionados y no los has enseñado a moderarse y a equilibrarse para que **en vez de que sea áspero o grosero sea Firme y Respetuoso**, pues una jefe con un carácter fuerte y áspero o grosero tendrá muchos problemas ya que las empleadas sentirán que cada palabra es una "imposición" quitándoles el encanto de la percepción de una jefe con Autoridad que inspira disciplina a través del respeto y el trato digno.

*- **Mi consejo personal es que el equilibrio y la justicia en las decisiones, junto con el trato Digno y Respetuoso hacia todas las empleadas y personas** como te lo he insistido en todas mis enseñanzas, **siempre debe ser una norma permanente en tu empresa**. Nunca puede haber, ni se debe permitir la discriminación por raza, creencias, condición social, riqueza o pobreza. De haber alguna discriminación por más mínima que sea, aparecerá el resentimiento y la desmotivación hará que se pierda la disciplina y la autoridad. -*

Para terminar con este valioso tema, **sería ideal que reflexionaras sobre los aspectos de la Autoridad basada en la "Percepción" para que la aplicaras con tus hijos**. Te aseguro que ellos valorarán muchísimo tu cambio de enfoque al dejar los prejuicios de la Autoridad por Imposición, como era la forma antigua y la cual estamos enseñadas a aplicar con nuestros hijos, a la Autoridad basada en el buen ejemplo, los conocimientos, la justicia con equilibrio y el trato digno y respetuoso.

¡Lo que tú y tus hijos ganarán es tan grande que no te lo puedes imaginar!



2.3.5 ¿CÓMO TOMAR BUENAS DECISIONES?

Hemos llegado al tema más importante de todo "Proceso Administrativo" pues, de la correcta Toma de Decisiones depende el presente y el futuro "probable" que tendrá tu empresa, desde su inicio hasta con el pasar de los años; porque todas las decisiones que tomes para tu vida y tu empresa te traerán resultados o consecuencias, buenas o malas, dependiendo de la calidad de la decisión tomada.

Si realmente quieres que Tú y tu empresa progresen satisfactoriamente, **es indispensable que aprendas a "Decidir" correctamente sobre todas las opciones y acciones** que a diario se te presentarán en el desempeño de tus actividades, incluso si decides conservarla como un pequeño taller casero muy organizado para construir tu patrimonio económico y mejorar la calidad de vida de tu familia.

Para ello, te invito a que estudies en profundidad los siguientes conceptos y fundamentos partiendo del hecho de que debes conocer cuáles son los problemas y decisiones más comunes, **cuáles el comportamiento de la mente y los pasos que sigue cuando se enfrenta ante la toma de una decisión**, para que de esta forma tengas claridad sobre tu comportamiento mental y logres analizar muy bien las situaciones y acciones para tomar una buena decisión.

¿Qué es una Buena Decisión?

- En mi opinión personal y por mi experiencia te puedo decir que una Buena Decisión es: ***La Elección de la mejor alternativa entre varias otras para solucionar satisfactoriamente un problema o la necesidad de una acción****, que conduzca a* ***maximizar*** *los buenos resultados de la Decisión tomada por medio de una* ***implementación*** *simple, con* ***Criterios de Evaluación*** *claros y concretos, que permitan hacer los correctivos o los ajustes inmediatos para el éxito de la Decisión misma. -*

Para poder conocer cuál es la "Mejor Alternativa" en una decisión, primero es necesario que conozcas los **Dos tipos de Problemas y Decisiones** que siempre se presentan en las empresas y en la vida diaria, siendo los siguientes:

· Problemas y Decisiones Programadas.

· Problemas y Decisiones No Programadas.

Ahora conozcamos las diferencias entre los dos tipos de Problemas y Decisiones:

· Problemas y Decisiones Programadas: Estos Problemas y sus Decisiones son la mayoría de las que tendrás que tomar en tu desempeño diario. Corresponden a "elecciones" sobre situaciones, alternativas, acciones o problemas cotidianos que debes resolver y **para los cuales ya tienes una respuesta "Programada", porque de antemano tienes la "información" amplia, correcta y suficiente** sobre el funcionamiento de tu empresa y tienes experiencia o conoces cómo resolver dichas situaciones y problemas por medio de una rutina o un método preestablecido para solucionarlas en forma satisfactoria.



Como ejemplos te puedo dar:

Para ti será común y fácil resolver satisfactoriamente el problema de incumplimiento o llegadas tarde de una empleada, pues para ello has creado previamente un reglamento de horarios el cual define el tipo de acciones y sanciones a las que puede incurrir la persona impuntual. **Igualmente, si tienes que decidir cómo coser mejor una prenda para hacerla más rápido y con menos movimientos**, no tendrás inconvenientes ya que los conocimientos adquiridos con el curso de Confección de modafacil. com y la experiencia que tienes cosiendo, te lleva a analizar fácilmente la prenda y determinar qué tipo de operaciones debes usar para ese fin.



*- En mi opinión personal, **los problemas Programados se resuelven fácilmente** porque se tiene muy buena información o conocimientos y **por la fuerza de la repetición de las decisiones correctas, mentalmente se va adquiriendo la experiencia, la lógica y la "Certeza"** de cómo se debe resolver ese tipo de situaciones. -*

Lo interesante de estas decisiones programadas es que en la medida que vas progresando en tu empresa, perfeccionando tus talentos y capacidades, vas delegando este tipo de situaciones que son fáciles de resolver a las jefes de área o subalternas, **pues con tu progreso personal y profesional estarás estimulada y preparada para enfrentarte a nuevos desafíos y problemas desconocidos** como son los siguientes:

· **Problemas y Decisiones No Programadas:** Estos Problemas y sus Decisiones, al inicio de tu negocio serán escasos pero, en la medida que vayas progresando y haciendo crecer tu empresa, se te irán presentando con más frecuencia y tendrás que enfrentarte a estas situaciones o problemas **"nuevos" para ti y que, por falta de Información concreta o por falta de experiencia en esas situaciones, no tienes conocimientos** o "Puntos de Referencia" con los cuales puedas analizar y elegir correctamente la mejor alternativa.

*- Permíteme aclararte que **este tipo de Decisiones No Programadas son las más importantes ya que, las buenas decisiones son las que "inciden" directamente en el progreso y crecimiento de tu negocio** en el corto, mediano y largo plazo. -*

Como ejemplos te puedo dar:

Para ti, iniciando tu negocio, será difícil tomar la decisión de solicitar y contratar un Crédito de Fomento para tu empresa pues, aunque seguramente algunas veces has pedido dinero prestado a tus vecinas o amigas, posiblemente **nunca antes habías tenido la necesidad de pedir una buena cantidad de dinero prestado a un Banco, Cooperativa o un Proveedor** para ampliar el local de tu taller, comprar una nueva casa o comprar maquinaria y materias primas, etc., **ya que esta decisión y su buen cumplimiento "se sustenta" en lo que pasará en el "futuro" y por ello careces de información "concreta" sobre cómo será el desempeño de tu negocio** en unos meses o años más adelante. Igualmente, este tipo de problemas No programados se te presentarán en muchas nuevas situaciones como cuando, por primera vez, planees abrir una tienda o boutique para vender tu ropa en una población vecina o cuando necesites abrir ventas en un nuevo mercado o territorio el cual desconoces.



*- En mi opinión personal, **los problemas No Programados son más complejos** de resolver pues **no hay Información previa** clara, concreta o confiable, haciendo que **la Toma de Decisiones se tenga que analizar en función del "Riesgo" y la "Incertidumbre"** que son situaciones mentales para los cuales no tenemos ninguna programación. **Nota:** más adelante aprenderás a tomar Decisiones **minimizando el Riesgo y eliminando la Incertidumbre**. -*

Lo interesante de estas situaciones **es que en la medida en que vaya creciendo tu negocio resolviendo problemas No Programados**, si tus Decisiones para resolverlos fueron correctas, **éstas se convierten en Decisiones Programadas** pues tu mente ya tiene información y experiencia permitiéndote crear una solución, un método o un procedimiento confiable que te hará más fácil la toma de decisiones, cuando más adelante se te vuelvan a presentar situaciones o problemas de esa naturaleza. **De esta forma, tu capacidad de Dirección y Liderazgo se incrementará en forma extraordinaria.**

Ahora conozcamos cómo actúa la Mente cuando se enfrenta a estos dos tipos de problemas o decisiones:

Cuando una persona se enfrenta ante un problema y debe tomar una decisión, **la mente reacciona "Condicionada" dependiendo de la cantidad y calidad de conocimientos y de las experiencias que tenga respecto al problema** Programado o No Programado y al tipo de Decisión que debe tomar.



El comportamiento mental Condicionado se basa en:

· **La Certeza o Razonamiento Lógico.**

· **El temor al Riesgo y la Incertidumbre.**

· **Las Ilusiones y Expectativas – optimismo y pesimismo.**

· **La Intuición o Criterio Personal.**

Para entenderlo mejor, estudiemos los factores de los Condicionamientos y cómo resolverlos:

· **La manifestación de Certeza o Razonamiento Lógico:** Esta se da naturalmente cuando **la persona tiene información abundante, precisa y suficiente, junto con una buena experiencia** en situaciones o problemas parecidos, con los cuales puede enfrentar un problema o emprender una acción para tomar la Decisión con la seguridad y confianza de que las cosas sucederán tal como lo previó.

La Certeza normalmente se da en la mayoría de problemas y decisiones “Programadas” cuando en ellas no se involucran factores de dinero.

*- **En tu caso personal, con lo que has aprendido en este manual, tienes la información suficiente** y has logrado adquirir los conocimientos más importantes para que puedas tomar cualquier decisión Programada basada en la Certeza. **Igualmente, tu capacidad de Razonamiento Lógico se irá ampliando progresivamente** en la medida en que sigas estudiando los otros manuales de este curso y también profundices tus estudios en otras áreas complementarias. -*

Sin embargo debes conocer que, **cuando un problema o una decisión Programada “involucra” dinero o la posibilidad de perder parte del patrimonio económico,** la mente actúa con Temor o Miedo, eliminando la Certeza para tomar la decisión y **llenándose de “Incertidumbre”, aunque tenga muy buena información o experiencia**, pues la mente percibe que hay un Riesgo que le gustaría evitar y se “frena” hasta no recabar la información suficiente para “recuperar” el razonamiento lógico que le dé la Certeza de que la decisión a tomar es la correcta.

· **La manifestación de Temor al Riesgo y la Incertidumbre:** A’unque se pueden dar en los problemas y decisiones Programadas como lo vimos antes, la mayoría de las veces se dan en problemas No Programados cuando enfrentamos situaciones nuevas o desconocidas para las cuales carecemos de información correcta, de experiencia o de conocimientos concretos sobre la situación específica. **En ese momento, la mente reacciona buscando puntos de comparación para apoyarse y fortalecerse** y, al no encontrarlos, aflora el temor dificultando la toma de decisiones. Igualmente, **cuando aparece el temor al riesgo y no lo podemos minimizar, la “Incertidumbre” entra a presionar negativamente causando zozobra y mucha ansiedad** nublando la mente e impidiendo “ver” con claridad la información o las distintas opciones que tenemos al frente para analizarlas y poder tomar correctamente una decisión.

*- **Lo primero que tienes que hacer es “erradicar” de tu mente la Incertidumbre, que es la pérdida de confianza en tus capacidades y en los resultados de tus buenas acciones planeadas y realizadas en el pasado**. Si no lo haces, no podrás controlar el temor o miedo impidiendo que tomes alguna decisión o haciendo que te demores en ello, pudiendo causar un problema mayor o perdiendo excelentes oportunidades para el progreso de tu negocio. -*

¿Cómo Eliminar la Incertidumbre y Minimizar el Riesgo en la toma de decisiones?

Cuando estudiaste el tema de la Dirección y Liderazgo, aprendiste en una forma sencilla cómo controlar y eliminar la Incertidumbre. Con lo que estás aprendiendo en este tema podrás fortalecerte aún más, pues ya sabes de los condicionamientos de la mente y cómo actúa frente a las situaciones. De esta forma, al descubrir las "trampas" de la mente con sus condicionamientos, recuperarás la seguridad y confianza en tus conocimientos y habilidades eliminando la Incertidumbre, pudiendo estudiar y analizar la nueva situación o problema en una forma "objetiva" aunque el temor al riesgo siga latente.

El temor al riesgo solo lo puedes "minimizar" por medio del estudio y análisis en detalle (diagnóstico) **del "estado" de tu empresa en todas sus áreas Funcionales**, partiendo de su comportamiento y logros obtenidos en el Pasado, comparándolos con el comportamiento y los logros en el Presente para "conjugarlos" y así, con información sólida y correcta sobre el estado de tu empresa, puedas evaluar las proyecciones o la planeación que hayas hecho hacia el futuro, pudiendo hacer los correctivos necesarios y tomando la decisión más conveniente.

Pero **como el "futuro" no está escrito**, a ese Diagnóstico para que sea correcto y completo, **debes adicionarle el estudio y análisis de la situación económica y política del país y su probable afectación en el entorno económico de tu comunidad** o los sitios en donde tu empresa hace presencia, pues el funcionamiento interno de tu empresa Tú lo puedes controlar pero el funcionamiento externo de tu empresa, **como son las variables de las ventas o el pago puntual de tus clientes, por más que lo planifiques están fuera de tu control directo** y esas situaciones son las que, si se desconocen en el diagnóstico, hacen fracasar cualquier buena decisión.

*- **En mi opinión personal, con lo anterior habrás comprendido que el Temor al Riesgo** frente a un Problema o Decisión No Programada, sobre eventos desconocidos o en función del futuro **nunca desaparece, pues** regularmente tienes que analizar y enfrentar variables que tú puedes controlar al igual que **tienes que integrarle variables que tu no puedes controlar** como son el entorno en tu comunidad, el medio ambiente o la situación económica y política del país. -*

*- Sin embargo, **con lo que has aprendido en este tema** puedes tener la confianza y seguridad que analizando el "estado" de tu empresa, su planeación al futuro y su entorno **en un forma "objetiva", lograrás eliminar la Incertidumbre, minimizando el riesgo y así tomar tu mejor decisión**. -*

Por otra parte, la Objetividad en el análisis de los problemas y sus posibles decisiones debe ser una norma permanente en todos tus pensamientos pues ya aprendiste que por falta de una buena información se llega al temor y a la Incertidumbre. **Igualmente, dependiendo del estado Emocional de las personas**, la objetividad en la toma de decisiones se puede ver seriamente afectada por las Ilusiones y las Expectativas o el "optimismo" y el "pesimismo".

· **Las Ilusiones y Expectativas – Optimismo y Pesimismo: Las emociones son un aspecto que tu Mente debe aprender a controlar**, a través de los esfuerzos de perfeccionamiento de tu personalidad, por medio de la observación y el auto-análisis, **para poder tomar decisiones con objetividad** pues de no hacerlo, cuando estudies la información para resolver algún problema, el análisis se puede "contaminar" con tus emociones, positivas o negativas, haciendo que se pierda la Realidad de la información estudiada.



Por ello, **cuando enfrentes un problema o decisión a resolver debes "apaciguar" tu mente** porque **si tu mente está en estado negativo o pesimista**, tenderás a "minimizar" los aspectos positivos de la información "maximizando" el lado negativo de la misma. Igualmente, **si tu mente está en un estado eufórico o positivo** llena de optimismo, tenderás a "Maximizar" los aspectos positivos de la información creando muchas expectativas no reales y por consecuencia, "minimizando" los aspectos negativos de la información analizada, **lo cual hace que la toma de decisiones no sea "Racional y Lógica"** u Objetiva como debe ser, **sino "Irracional y Emocional"** llevándote a tomar una pésima decisión.

¿Cómo "Repensar" una Decisión para que ésta sea la correcta?

- Una vez que hayas aprendido sobre la Certeza y el Razonamiento lógico, al igual de lo que es el Temor, la incertidumbre, las Emociones y cómo controlarlas, ***mi recomendación personal para cuando tengas que enfrentar un problema o tomar una Decisión*** *de cualquier tipo, Programado o No, es que además de estudiar "objetivamente" toda la información que tienes disponible para el asunto,* ***una vez que Tomes una Decisión, nunca la lleves a cabo en forma inmediata****. -*

Si la decisión es pequeña, tómate unos minutos para que tu mente, en el inconsciente, la pueda asimilar y mientras tanto dedícate a hacer otras actividades. Al cabo de unos minutos, cuando retomes el pensamiento de la decisión, sentirás que tu mente te "arroja" su aprobación o desaprobación, aportándote sus nuevas ideas con las cuales puedes mejorar la decisión tomada. Este es el principio básico de la **Intuición** o Criterio Personal que conocerás más adelante.

Si la decisión es muy importante, no la ejecutes inmediatamente. Tómate unas horas o incluso uno o varios días para que tu mente la asimile y el inconsciente te traiga su aceptación.

Con este tipo de decisiones, **es conveniente que mientras dejas de lado la decisión para que "madure" en tu mente**, de tiempo en tiempo le hagas preguntas aleatorias a tu esposo, tus empleadas Jefes en tu empresa, familiares o amigas, que creas que tienen la capacidad de aportarte ideas valiosas, para que sus respuestas te sirvan para fortalecerte y mejorar tu decisión.

- ***Nota Personal:*** *Nunca debes pedir consejos a una persona que te lea las cartas, la mano o el tabaco. Te estarías perjudicando absurdamente,* ***dañando la calidad de tus pensamientos*** *y decisiones al poner en manos de personas ignorantes de los negocios y las empresas, situaciones que ellas mismas no son capaces de manejar,* ***pues todo lo que te dicen es especulación e ilusión sobre el futuro, el cual sólo Tú misma puedes construir.*** *-*

Cuando te digo que sean preguntas aleatorias y que no debes decirles tu decisión o problema en su totalidad, es para evitar que la influencia generada con sus respuestas sesgue tus pensamientos, perdiendo la Seguridad y Confianza que Tú misma debes tener al respecto.

La razón es que todos los seres humanos en momentos difíciles buscamos un "bastón" o un **punto de apoyo** el cual nos fortalezca emocionalmente para "relajar" la presión que tenemos cuando enfrentamos estas situaciones difíciles, trasladándoles nuestras propias dificultades y sintiendo un alivio temporal, **pero ello nos conduce a crear "dependencia" hacia estos bastones o puntos de apoyo reduciendo así nuestra propia capacidad, seguridad y confianza en nosotras mismas**, haciendo también que perdamos nuestro propio Criterio Personal para tomar una buena decisión.



*- **Como un ejemplo del tipo de pregunta que debes formular, te puedo dar la siguiente**: cuando hagas una pregunta, no digas toda la información del problema ni tu decisión; simplemente pregunta; **Si tú estuvieras en esta X situación y tuvieras que tomar una decisión, ¿Cómo la tomarías? o ¿Qué harías?** La respuesta que recibas, **escúchala con atención y analízala como un concepto adicional**. Al hacerlo, estás enviando a tu mente más valores e ideas que tu mente inconsciente "analizará" y si la idea es útil, la integrará fortaleciendo tu decisión. -*

Una vez que hayas retroalimentado tu información respecto a la decisión, por haber escuchado y analizado opiniones y respuestas externas, **tu mente inconscientemente te dirá que la decisión tomada es la correcta** y esta aflorará con contundencia para que la puedas llevar a cabo en forma satisfactoria. **En caso de que la decisión no sea la correcta tu mente te enviará "alertas"** que te incitarán a pensar más en profundidad y a replantear tu decisión, pero lo más valioso de todo este proceso mental es que es tu propio inconsciente quien te dará las pautas para hacer los correctivos y de esta forma tomar la decisión correcta, pues ahí está actuando la Intuición.

¡Esas son las ventajas de nunca precipitarse para Tomar una Decisión!

De esta forma eres Tú quien controla las emociones y canalizas la extraordinaria capacidad de tu mente para que trabaje en función de tus objetivos, sin estar supeditada a los condicionamientos y las reacciones emocionales de la mente, que son las que hacen difícil la correcta toma de decisiones.

Ahora debes conocer sobre la **Intuición** o **"Criterio Personal"** del cual te hablé al inicio de este capítulo 2, **porque la Intuición debe ser parte esencial para cualquier proceso de Toma de Decisiones ya que la Intuición "involucra" todos los aspectos y condicionamientos de la mente aprendidos en este tema**, más otros aspectos del inconsciente que también son muy valiosos para el buen estudio y análisis de los problemas o decisiones, como lo aprenderás a continuación:

· **La Intuición o Criterio Personal: Es la Esencia de todo Ser**. La Intuición es lo que nosotras la mujeres llamamos nuestro "Sexto Sentido" (que también lo tienen los hombres) que con frecuencia nos indica, por corazonadas o pálpitos al igual que por pensamientos fugaces, cuando algo no está bien o algo va a suceder. Sin embargo casi nunca le damos importancia a lo que es la Intuición y dejamos de actuar como ella nos indica, **pues lo normal en nuestras vidas es que actuemos mecánicamente por la fuerza de la costumbre**, desechando los grandes aportes que en ocasiones trascendentales o en cualquier decisión nos puede dar la intuición.



*- **Si te propones desarrollar y escuchar tu Intuición, adquirirás un "don" superior para desenvolverte satisfactoriamente frente a cualquier situación de la vida**, haciendo que todas tus decisiones tengan lo más preciado de cualquier decisión como es el "Criterio Personal", que es la esencia en la toma de decisiones. -*

Para aprender a desarrollar la Intuición, primero debes conocer que la Intuición es un "acto" de la Mente que **"refleja instintivamente"** cinco grandes áreas de la misma como son:

- · El área mental de **las Experiencias** vividas y afrontadas durante tu vida.
- · El área mental de tu **Capacidad Intelectual** con sus Conocimientos, Destrezas y Habilidades.
- · El área mental de tus **Valores Éticos y Morales** con sus principios de crianza y entorno social.
- · El área mental de **los Afectos**, con sus Sentimientos y Emociones positivas y negativas.
- · El área mental del **Inconsciente** y el Subconsciente con sus virtudes, memorias, traumas y temores.

Como puedes **apreciar, estas cinco áreas reúnen en forma de "Memoria Consciente e Inconsciente" todos los condicionamientos de la mente** que aprendiste a eliminar, controlar o minimizar en los anteriores puntos.

Con nuestro diario vivir, estas cinco áreas se van expandiendo y creciendo al almacenar en la memoria nuevos sentimientos, conocimientos, habilidades, experiencias y razonamientos, **haciendo que nuestra mente** con el pasar de los años **sea cada vez más poderosa** y tenga mayores capacidades **pero**, desafortunadamente, **casi nunca le sacamos el máximo provecho** pues, como lo escribí antes, nuestras vidas se comportan "mecánicamente" respondiendo a cada situación o problema sin pensar en profundidad **y por ello, cuando actúa la intuición, lo hace por corazonadas o "instintivamente" aflorando solo una o dos áreas de la mente, perdiéndose todo su potencial** al no maximizar las otras áreas que tienen tanta información valiosa que nos ayudarían a perfeccionar cualquier decisión.

Para evitar que nuestras vidas y nuestra mente se comporten mecánicamente y evitar que nuestra Intuición solo aflore instintivamente en forma fraccionada, es necesario que empecemos a educar y a disciplinar nuestra mente para que ella actúe de forma ordenada cada vez que realizamos un proceso de análisis y Toma de Decisiones, aportándonos su "sabiduría" en forma integral, facilitando todos los procesos.

¡Educar y Disciplinar la Mente No es Difícil!



*- **Para ello te recomiendo que todas las mañanas**, en el silencio de tu nuevo día de trabajo, cuando pienses y reflexiones en las cosas malas y buenas del día anterior como lo aprendiste en el Tema de la Dirección para perfeccionar tu personalidad y carácter, **también dediques unos segundos** o un minuto de esa reflexión **para "ordenarle" a tu mente que piense e integre** cada aspecto positivo de las cinco áreas de la Intuición **para que**, a través del proceso de maduración mental de una decisión como lo estudiaste anteriormente, **la Intuición te aporte "naturalmente" toda su sabiduría en su "conjunto"** y no en forma **"fraccionada e instintiva"** como lo suele hacer, obteniendo el máximo beneficio de tu capacidad mental. -*



Si todos los días le Ordenas a tu mente que piense y razone en "conjunto", por la fuerza de la repetición de la orden consciente, **lograrás el "control" total sobre tu mente** y esta siempre te obedecerá **aportándote la información de la Intuición en forma de un Pensamiento Racional y Lógico**, como debe ser todo proceso mental para enfrentar objetivamente cualquier problema o decisión.

Con el pasar de las semanas y los meses ejerciendo esta rutina para disciplinar tu mente, **percibirás que tu personalidad irá adquiriendo una gran fortaleza llenándose de Seguridad y Confianza al tener la mente bajo tu control consciente**. Igualmente en ese momento **empezarás a tener tu propio "Criterio Personal" que es la "esencia" para la correcta toma de decisiones** y del cual te hablé al inicio de este capítulo en los Procesos Administrativos.

Habiendo conocido los condicionamientos de la mente y cómo canalizar la sabiduría de tu Intuición, ahora conocerás la técnica para tomar buenas decisiones.

Técnica de los "seis pasos" para tomar una buena decisión:

Una vez que tengas "control" sobre tu mente canalizando la Intuición, estarás en condiciones para estudiar y evaluar objetivamente cualquier problema o situación, pudiendo tomar cualquier decisión sin dificultades o complicaciones posteriores.

Para ello te recomiendo que apliques los siguientes pasos cada vez que te enfrentes ante un problema o la toma de una decisión, sin importar si es un problema o decisión Programada o No Programada:

- **Identificación.**
- **Análisis.**
- **Comparación.**
- **Selección.**
- **Implementación.**
- **Verificación.**

Para aplicar esta técnica debes escribir en una hoja grande de papel o en una pizarra cuál es el problema o decisión a sacar adelante y luego, en seis áreas del papel o del tablero debes separar la información que vas a analizar de la siguiente forma:

*- **Nota Personal:** Antes de empezar, debes relajar tu mente y ponerla en un estado de "equilibrio" eliminando los condicionamientos de las emociones, los temores y la incertidumbre, buscando que tu mente se comporte Objetiva, Racional y Lógica, para que la información que estás recabando sea "arrojada" desde tu mente en forma natural e Intuitiva, permitiéndole a la mente que te aporte la mayor información posible. -*

· **La Identificación:** En esta etapa debes recabar la mayor información posible sobre el problema o decisión a tomar, definiendo si es un problema Programado o No Programado y si ya tienes experiencia, conocimientos e información concreta o no, sobre este tipo de situaciones y cuáles han sido los resultados de las decisiones tomadas anteriormente.



Para que la Información sea correcta, en esta etapa también debes estudiar la información sobre la Situación Externa o del "entorno" de tu empresa como lo vimos anteriormente, ya que hay factores que tú no puedes controlar como la situación política, económica o social de tu entorno.

Con base en la información recabada, **debes Identificar qué opciones o alternativas puedes tener para enfrentar satisfactoriamente la situación** y, una vez que hayas definido al menos 3 o 4 alternativas, las debes separar como Opción 1, Opción 2, Opción 3, etc., y debajo o al lado de cada una debes dejar un espacio para Analizarlas a detalle en el siguiente paso del Análisis.



· **Análisis:** en esta etapa debes analizar y evaluar cada opción teniendo en cuenta los siguientes factores o preguntas:



¿Cuáles son sus Ventajas? Escribiendo brevemente las ventajas que consideres para cada opción (y también calificar de 1 al 10 cada opción, siendo 10 la mejor y siendo 1 la más baja calificación).

¿Cuáles son sus Inconvenientes? Escribiendo brevemente las desventajas o inconvenientes que consideres para cada opción. En esta pregunta debes analizar qué otras áreas funcionales de la empresa se verán afectadas por la acción o decisión para cada opción (y calificar de 1 al 10 cada opción).

¿Cuáles son sus Riesgos? Escribiendo brevemente los riesgos o peligros que consideres para cada opción (y calificar de 1 al 10 cada opción).

¿Cuáles son sus Costos? Escribiendo brevemente lo que te costaría en dinero o en esfuerzo logístico la implementación de la decisión para cada opción (y calificar de 1 al 10 cada opción).

¿Cuáles son sus Resultados? Escribiendo brevemente los resultados posibles y objetivos en dinero o en la solución del problema, que te entregará la acción o decisión tomada para cada opción (y calificar de 1 al 10 cada opción).

¿Cuáles son sus pasos para la Implementación? Escribiendo brevemente los pasos a seguir y su dificultad para implementar cada opción (y calificar de 1 al 10 cada opción).

¿Cuáles son sus sistemas de Verificación y Control? Escribiendo brevemente las alternativas de verificación, seguimiento y control para cada opción, cuidando que cada una tenga también sus planes de "Previsión" o correctivos para enmendar o corregir el rumbo de cada acción o decisión una vez que haya sido implementada (y calificar de 1 al 10 cada opción).

*- **Nota Personal:** Para que el siguiente paso de Comparación sea muy fácil y Objetivo, te recomiendo que a cada pregunta y a cada opción le asignes un valor o calificación en números del 1 al 10 siendo 10 la mejor calificación, una vez hayas escrito brevemente tu pensamiento de cada opción. Esto lo comprenderás mejor en el gráfico del siguiente paso. -*

· **Comparación:** en esta etapa debes sumar y cuantificar las calificaciones que le diste a cada pregunta en cada Opción, totalizándolos, comparándolos y así, numéricamente, tendrás la respuesta concreta para poder tomar tu mejor decisión.

Para comprenderlo mejor, estudia la información a continuación: (Nota: Aquí aparece sin los textos breves de cada pregunta y opción que debes escribir para el análisis).

OPCIÓN #	Ventajas	Inconvenientes	Riesgos	Costos	Resultados	Pasos	Control	**TOTAL**
Opción 1	9	7	3	2	9	4	10	**44**
Opción 2	10	5	8	7	7	9	9	**55**
Opción 3	9	7	7	5	4	4	10	**46**
Opción 4	10	6	7	7	8	8	10	**56**

Como puedes apreciar, las opciones 2 y 4 están muy bien valoradas y la opción 4 es mejor que la 2 por un solo punto. Si la opción 2 también te gusta mucho aunque haya perdido, entra a Analizar los Riesgos, las Ventajas, los Costos y los Resultados y de esta forma podrás obtener una comparación muy objetiva que te fortalecerá en la Comparación.

También es importante que tengas en cuenta **que la mejor opción siempre debe tener una buena calificación en las preguntas de Riesgo, Costos y Pasos** para la implementación, **pues siempre debes buscar minimizar los Riesgos, minimizando los Costos y Simplificando los pasos o procedimientos para implementar una decisión** o acción. Igualmente, si hay un empate entre los resultados de dos o más opciones, haz el mismo análisis anterior y lograrás clarificar muy bien la información.

· **Selección:** Una vez que hayas decidido la mejor opción a implementar, debes pasarla a un papel o a tu Agenda y estructurarla paso a paso y al mismo tiempo, "repasarla" pensándola muy bien para que se "grabe" en tu mente, y es ahí, en que debes "Frenar" **y dejar que la mente reflexione por unas horas o días y posteriormente actúe con la sabiduría de la Intuición aportándote más valores para la correcta decisión**, como lo vimos anteriormente en el proceso de la "Maduración" de un pensamiento o una decisión.



· **Implementación:** Una vez que hayas permitido la maduración de una decisión y si la mente te dice que está correcta, la podrás implementar fácilmente. **En esta etapa es muy importante que "transmitas" la información de la decisión en una forma Clara y Concreta a todas las personas que estarán involucradas** en el proceso de la acción o decisión. De no capacitar a tu gente ni aportarles toda la información, seguramente el resultado de la decisión o problema no será satisfactorio y habrás perdido todo el esfuerzo realizado.



· **Verificación y control:** Bien sabes que toda Acción o Decisión necesita de un excelente sistema de Verificación para hacerle el seguimiento y comprobar que las etapas de implementación están fluyendo satisfactoriamente para que, si detectas que algo no está bien, lo puedas corregir y así asegurarte que la acción o decisión llegará a feliz término.



Habiendo conocido los seis pasos para una correcta toma de Decisiones **deseo recordarte que una buena Decisión es:**

*- **La Elección de la mejor alternativa entre varias otras para solucionar satisfactoriamente un problema o la necesidad de una acción**, que conduzca a **maximizar** los buenos resultados de la Decisión tomada por medio de una **implementación** simple, con **Criterios de Evaluación** claros y concretos, que permitan hacer los correctivos o los ajustes inmediatos para el éxito de la Decisión misma. -*

Cuando tú llegues a este nivel de Toma de Decisiones y puedas decir o sentir que tus Decisiones tienen las características de la definición anterior, **en ese momento Tú misma te podrás considerar una Muy Buena Directora Líder**.

2.4 ¿Cómo implementar Sistemas de Control?

Hemos llegado al tema final de los **Procesos Administrativos**. Con lo que has aprendido hasta este momento, ya tienes todos los conocimientos técnicos necesarios y suficientes para iniciar y desarrollar tu emprendimiento personal en forma exitosa, haciéndolo crecer hasta el tamaño que Tú misma hayas decidido que debe llegar a ser. Sin embargo, debes estudiar muy atentamente este tema del Control pues es el que te enseñará a "manejar" y "controlar" correctamente tu empresa para que su Crecimiento y Progresos sean exactamente iguales o mejores a los que habías planeado.

Si bien recuerdas, al inicio del capítulo 2 aprendiste que **la Planeación es la función más importante de todo el Proceso Administrativo** pues se requiere de la Planeación para la Organización, la Dirección – Coordinación y muy especialmente para el Control, ya que **el Control es el que te permite conocer la evolución de cada proceso de tu emprendimiento** en las distintas etapas del desempeño de todas las actividades, al igual que de las personas y del entorno en que se mueve tu negocio.

Teniendo presente que el Control se basa en la Planeación, entonces recordemos que para ejercer una buena Planeación es indispensable:

· Hacer un Buen Diagnóstico, Trazar unos Buenos Objetivos o Metas, Definir una Buena Estrategia y Planear Criterios de Evaluación para medir el logro o cumplimiento de los objetivos.

Y que al Planear Criterios de Evaluación para lograr un objetivo o meta, ya estás ejerciendo las Funciones de Control en operaciones específicas o en pequeña escala, con lo cual te será más fácil aprender sobre cómo ejercer el **Control Total** de todo tu emprendimiento.

Para empezar, **debes conocer la Definición de Control y sus razones para ejercerlo**:

¿Qué es el Control?

*- **En mi opinión personal; el Control es el Proceso que consiste en Supervisar y Analizar la Información** sobre las diversas actividades de tu emprendimiento **para Garantizar** que cada una de las actividades o procesos se realice según lo planeado, **Corrigiendo a tiempo cualquier desviación** para que éstas se completen correctamente de tal manera **que conduzcan al logro satisfactorio de los Objetivos** específicos o generales de cada acción y del Objetivo Mayor **de tu emprendimiento**. -*

Te estarás preguntando: **¿Pero qué tipo de Procesos o Sistemas de Control puedo aplicar a mi emprendimiento, si mi deseo es conservarlo pequeño y con muy pocas empleadas?**

La realidad es que por más pequeño que sea tu negocio, en todo momento tendrás que supervisar y controlar todas las actividades en tu empresa para evitar que por falta de Control, pierdas dinero o te desvíes de los objetivos que hayas trazado para tu negocio en el corto, mediano o largo plazo.



*- **Personalmente te puedo decir que**, en la medida que vayas aplicando en tu emprendimiento todos los conocimientos que has aprendido con este y los otros manuales, si lo haces muy bien, que es lo más probable, con toda confianza **te puedo asegurar que tu pequeño negocio crecerá por la fuerza resultante del buen desempeño de tus actividades** y, aunque tú no quieras hacer muy grande tu negocio, **con los años tendrás que ejercer Controles con más "Inteligencia" para evitar que tu negocio se vaya a "desbocar" o vaya a "desaparecer" muy rápido**, pues debes ser consciente de que en la Naturaleza de la Vida todo "**Nace**, **Crece**, se **Desarrolla** y **Muere**". -*

Porque si tú haces **"Nacer"** tu emprendimiento trabajando muy bien y aplicando correctamente todos los fundamentos aprendidos de los Procesos Administrativos, **tu negocio "Crecerá" con fuerza propia** y al crecer y seguir aplicando una buena Planeación y **"Controles"** para conservarlo en el mediano o largo plazo, tu negocio se **"Desarrollará" durante mucho tiempo** aportándote muy buenas ganancias económicas y sociales **para después Desaparecer o "Morir" como es la ley inmutable de nuestras vidas**.

Depende de Ti; de cómo apliques tus conocimientos y cómo "Controles" tu emprendimiento para que la vida productiva y económica de tu negocio sea muy larga, haciendo crecer tu riqueza económica y social **consolidando un gran patrimonio familiar que lo heredarán tus hijos** y, si a ellos los enseñas muy bien desde ahora, ellos lo podrán conservar haciéndolo crecer aún más para que también lo hereden sus hijos (tus nietos), quienes seguramente por desconocer la historia, por no haber visto los esfuerzos hechos por ti en el pasado, no le pondrán la mayor atención y por ello el negocio puede morir en esta tercera generación. **Claro que en ese momento Tú Misión en la vida se habrá cumplido satisfactoriamente** y tus hijos tendrán una gran calidad de vida y condiciones económicas satisfactorias, además, tus nietos al igual que tus hijos, seguramente serán todos profesionistas con una calidad de vida insuperable.

*- **Por lo que conozco, lo normal de un emprendimiento muy bien Administrado y Controlado**, como el que tú estás empezando a construir, **es que tenga una vida óptima de al menos dos a tres Generaciones Familiares** como lo vimos antes, pero debes saber que en México al igual que en la mayoría de países en el mundo, **los nuevos emprendimientos que se crean Sin Aplicar los Fundamentos de la Administración ni de Planeación y mucho menos de Control**, (fundamentos que a estas a estas alturas del estudio tú ya conoces muy bien), **en su mayoría mueren o desaparecen antes de cumplir el primer año de funcionamiento** y solo unos pocos logran sobrevivir o desarrollarse satisfactoriamente, pero solo lo logran una vez que aplicaron la Administración, la Planeación y el Control, **como tú lo estás haciendo desde antes de empezar**. -*

En síntesis, el Control que tú ejerzas en todas las actividades de tu emprendimiento **es el que te va a permitir el progreso satisfactorio y la larga vida del mismo**, asegurándote el cumplimiento de tu Objetivo Mayor en el corto, mediano y largo Plazo.

¿Por qué es Importante el Control?

Además de asegurarte el éxito económico, así como una larga vida para tu emprendimiento, **el control es indispensable para que tú conozcas "al día" cómo está funcionando tu empresa en cada una de sus Áreas Funcionales**, pues aunque hayas hecho una buena Planeación, hayas fijado correctamente tus Objetivos con Criterios de Evaluación bien estructurados, hayas creado excelentes planes de estímulo y motivación para tus empleadas, confíes plenamente en las personas responsables de cada proceso y ellas lo estén haciendo muy bien, **Nada ni Nadie te va a asegurar que los planes se están cumpliendo satisfactoriamente pues la única persona que puede dar la "última" palabra respecto al buen funcionamiento de tu empresa eres Tú misma** como Directora Líder de tu propio emprendimiento; **y eso sólo lo podrás hacer si cada día cumples con tu función de gerenciar y dirigir tu empresa** observando, analizando y estudiando toda la información oral o escrita que tus empleadas te presenten en el desempeño de sus actividades.



*- **Es por ello que en el tema de la Comunicación te hice mucho énfasis al explicarte detalladamente cada proceso de Comunicación** entre la dirección, jefes de área y empleadas, con pasos y procedimientos muy definidos **dándole preponderancia a la Comunicación Escrita** para que de esta forma tu tengas información concreta con la cual puedas evaluar el buen funcionamiento diario de tu empresa. -*

¿Cómo obtener la Información correcta para Ejercer un buen Control?

Cuando tu empresa es pequeña, tú misma estarás al tanto y al pendiente de todo lo que sucede en tu negocio, pero en la medida que empieces a contratar más empleadas y a "delegar" funciones ya no tendrás el tiempo para observar todo lo que acontece en tu empresa dejando la puerta abierta para que cuando sucedan problemas, tu no llegues a enterarte de ellos y así empieza el deterioro de tu negocio. Para evitarlo, **desde un principio debes crear la "Rutina" de recabar información por medio de canales de comunicación efectivos** que te permitan cada día conocer el estado y funcionamiento de tu negocio, especialmente en esas áreas en donde tu, por tus ocupaciones, no logras tener contacto directo.

La forma de recabar información no es difícil; solo requiere de crear una **Rutina Informativa** permanente **que te brinde la Información actual, clara, concreta y real** sobre las diferentes actividades en tu negocio del día a día.

Esta **Rutina Informativa** la podemos dividir en cuatro formas para recabar la información:

- **La Observación Personal.**
- **La Información Oral.**
- **La Información Escrita.**
- **La Información Estadística.**

Ahora analicémoslas cada una para que las puedas aplicar correctamente:

· **La Observación Personal: Es la "fuente" de información más Amplia y confiable pues tú misma tendrás la información de primera mano** sin distorsiones y sin que las personas sepan lo que tu estás observando o pensando, realizando "Rondas" de observación por todos los lugares de tu empresa, enterándote de todo lo que acontece en tu negocio. **Su inconveniente es que demanda tiempo** el cual, en la medida en que crece tu empresa, el tiempo para las rondas se te volverá más escaso; pero siempre debes hacer un esfuerzo y dedicar tiempo para realizar al menos una ronda a la semana.



*- **Para la Observación Personal**, te recomiendo que antes de hacer tus "Rondas" pongas tu Mente en estado Receptivo – No Crítico – y que tu actitud corporal y de expresión sea relajada pero atenta, para que las empleadas no se sientan presionadas o intimidadas al ver o sentir tu presencia y observación. **Si observas que algo se está haciendo mal** o que alguna máquina está deteriorada o no está en su lugar, **nunca "estalles" ni reclames en ese momento**. Te recomiendo que conserves la calma y luego, en tu oficina, llama a la Jefe del Área o persona responsable del área y respetuosamente pídele explicaciones para que al final, ya que la hayas escuchado, darle o recordarle las instrucciones precisas para que ese error no vuelva a suceder. -*

· **La Información Oral: Es la "fuente" de información más Rápida y dinámica para conocer el funcionamiento de los procesos** ya que en minutos, sin que te desplaces de tu oficina, las Jefes de Área te podrán dar sus impresiones y apreciaciones sobre el funcionamiento de las distintas áreas funcionales de tu empresa. **Su inconveniente es que por tratarse de información oral, esta queda almacenada en la Memoria y se puede olvidar muy rápidamente**, además, la información catalogada como "confidencial" se puede filtrar en medio de las empleadas o personas que nada tienen que ver con el proceso y hará que se distorsione el asunto.



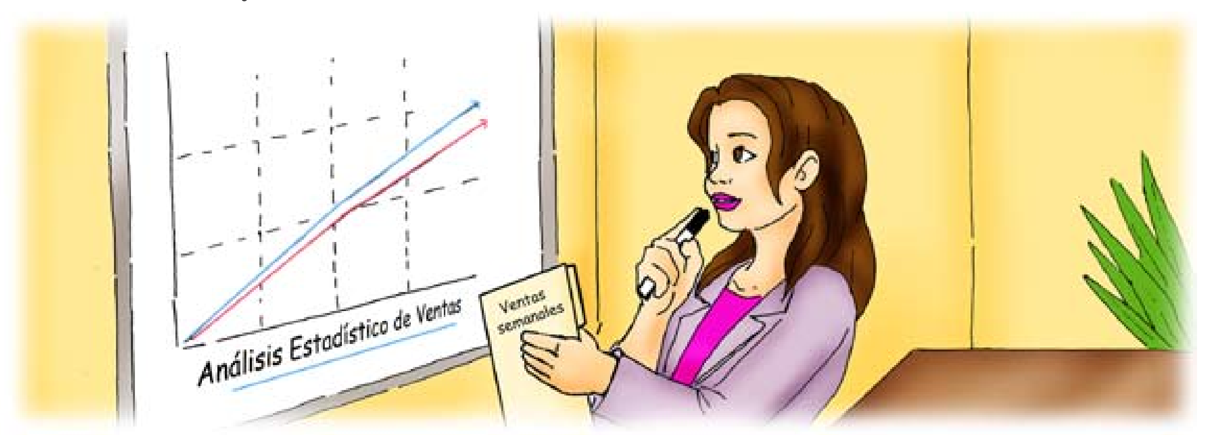
*- **Mi recomendación personal** ya te la he hecho en temas anteriores, pero vuelvo a insistirte que **los Canales y Modos de Comunicación siempre deben estar abiertos** por medio de reuniones individuales con cada Jefe de Área al menos una vez a la semana, al igual que deberás realizar frecuentemente reuniones grupales con todas las Jefes de Área para que así, entre todas, se comparta y analice la información de las distintas áreas y en la misma reunión se tomen correctivos o se realicen planes para fortalecer las deficiencias detectadas en las áreas que lo requieran. -*

· **La Información Escrita: Es la "fuente" de información más Completa y actualizada** que puedes tener ya que la información escrita es la más fácil de analizar pudiéndose conservar, guardar y recuperar para posteriores análisis y evaluaciones, **su inconveniente es que el llenar la información escrita es lento** y hace burocrático el proceso del manejo de la información entre las jefes y personas responsables de escribirla.



*- **Este tipo de Información escrita**, bien sean Circulares, Memorandos, Informes de Productividad diaria o semanal; Requisiciones, Peticiones, Sanciones, Reconocimientos, etc., **es la que más te he recomendado en todo el proceso de comunicación** pues lo escrito sirve como "documento" que atestigua o certifica el incumplimiento de las empleadas, la Productividad diaria de tu negocio, el comportamiento grupal de las empleadas, al igual que deja constancia sobre el funcionamiento de las distintas áreas de tu empresa. Aunque es un poco lento y burocrático su proceso, **nunca permitas que las empleadas no te entreguen la información solicitada en las reuniones** individuales o grupales que semanalmente realices con las jefes de área. -*

· **La Información Estadística: Es la "fuente" de información más Concreta y precisa sobre el funcionamiento histórico de tu negocio en períodos determinados**, ya que la estadística y los números te mostrarán las "tendencias" o comportamientos esperados o planeados hacia el futuro con base en la información recabada en el pasado. **Su inconveniente es que se basa en información del pasado de tu empresa** sin contemplar los aspectos externos que tú no puedes controlar como son la política, la economía y la sociedad.



*- **Mi recomendación personal es que debes hacer mucho énfasis en lograr tener la mejor información estadística sobre el funcionamiento de tu empresa en el día a día. Crear la estadística no es difícil**, solo debes recabar la información en forma puntual cada día, semana, quincena o mes, dependiendo de cómo desees llevar la información e ir analizandola cada vez que la recibas, **cuantificando numéricamente cada dato para luego compararlo con los resultados de cada nuevo informe que también deberás cuantificar y comparar con el período anterior** u otros períodos de medición y así sucesivamente, ir conociendo la información estadística del comportamiento histórico del área del análisis o de seguimiento, para que puedas tener una información concreta y precisa, con buen rango de análisis histórico de tu negocio. -*

Para facilitar este proceso, te invito a que vuelvas a estudiar el **tema de la Planeación** en su explicación de los **Criterios de Evaluación** pues esa **es la forma más simple de crear y conservar la información estadística sobre un proceso determinado** que podrás aplicar en forma similar para otros procesos, actividades o áreas de tu empresa logrando una información concreta sobre el permanente desempeño de tu negocio.

¿En qué Áreas se debe Ejercer el Control?

Tú como Directora Líder de tu empresa debes supervisar, informarte, analizar, medir, comparar y tomar decisiones correctivas en Todas las Áreas Funcionales de tu empresa cada día y todos los días, para que tu negocio tenga la seguridad del progreso. Sin embargo, **hay algunas áreas más sensibles y delicadas que otras** y en ellas es en donde debes hacer tu mayor y mejor esfuerzo **creando "Sistemas de Control" eficientes y eficaces** que te aseguren permanentemente el buen funcionamiento de tu negocio y el cumplimiento de los Objetivos y Metas propuestas como lo aprenderás más adelante.



Como áreas "sensibles" a cuidar con más atención, te recomiendo las siguientes:

· **El Dinero, los Recaudos, los Bancos y las cuentas por Pagar y Cobrar:** El manejo del dinero debe ser exclusivo de tu actividad. Nadie debería conocer cuánto ganas, cómo lo ganas ni tener acceso a la información de los Estados de tus Cuentas de Banco o Cooperativas, como tampoco debes dejar a la vista la información del balance y los estados financieros de tu empresa. Es por tu bien, por tu seguridad y para evitar situaciones conflictivas con las empleadas o personas desconocidas.

· **Los Inventarios de Materias Primas y Producto Terminado, al igual que los inventarios de bienes, muebles, equipos y accesorios de tu empresa:** Si los descuidas y no realizas controles periódicos a los inventarios, puedes llevarte sorpresas desagradables de faltantes que te costarán dinero y te pueden perjudicar en algún momento de la producción o de la entrega. Recuerda que todo lo que hay en tu empresa representa dinero y que si no se controla, se puede perder o deteriorar y reemplazarlo te costará dinero, reduciendo tus Ganancias.

· **Los datos de Ventas diarias en la forma más amplia y detallada posible:** Esta información es muy valiosa para poder conocer cada día el comportamiento de las ventas y así evitar dificultades cuando las variables del mercado, que tú no puedes controlar, te agarren de sorpresa por cambios abruptos en la condición política, social o económica. Igualmente, con esta información tú puedes hacer proyecciones y presupuestos de ventas en forma más confiable y objetiva. Lo ideal es que crees un resumen estadístico semanal, quincenal o mensual comparándolo entre períodos, para que te mantengas muy bien informada y puedas tomar las medidas correctivas necesarias.

· **Los índices o datos del nivel de Satisfacción y Fidelidad de tu Clientela al igual que la información sobre tus Mercados y tus Competidores:** Esta información debe ser tu mayor tesoro ya que los clientes satisfechos te traerán más clientes y es necesario mantener una comunicación franca, abierta y permanente con cada uno para conocer sus impresiones, críticas y comentarios que te ayudarán a mejorar tus productos y también, para ayudarles a que tengan una mejor percepción de tus productos y servicios incrementando sus compras. La información sobre los mercados y los competidores también debe ser parte de tus análisis frecuentes para conocer sus niveles de precio, nuevas ofertas de productos y mucha información valiosa para el fortalecimiento de las ventas de tu negocio o estar preparada para contrarrestar los esfuerzos de tus competidoras para ganarte tu mercado. De esto aprenderás mucho más en el Manual de Mercadeo y Ventas.

· **Los índices o datos de la Producción día a día al igual que semanal o mensual. También debes pedir el informe de la productividad por cada empleada:** Esta información debes analizarla cada día y compararla estadísticamente con la misma información del día, semana, mes o año anterior para poder evaluar las tendencias y analizar si se está cumpliendo satisfactoriamente las metas planeadas, comparando también la productividad de las empleadas para detectar cuál no está rindiendo y tomar correctivos en el asunto.

· **Los índices o datos de la Puntualidad y Asistencia de cada una de las empleadas, al igual que información sobre conflictos o problemas entre las mismas empleadas:** Es muy necesario conocer esta información, porque si tu negocio tiene frecuentes llegadas tarde o inasistencias frecuentes por parte de las empleadas, la productividad se puede caer y por ese motivo no poder cumplir con las fechas de entrega. Igualmente, al conocer sobre problemas entre las empleadas, podrás anticiparte a mayores problemas creando planes para ello.

· **Los índices o datos de Consumo de telas y materias primas en general para cada Diseño – Prenda; al igual que los datos de consumos de materiales, papelería e implementos de Oficina y materiales para el funcionamiento completo de tu negocio:** Esta información es indispensable que la controles cada día pues, si al cortar las prendas tienes un "desperdicio" del 10% en cada prenda y si el Trazador – Cortador no se preocupa por el "ahorro" de las telas y materiales, el Costo Variable de las prendas estará un 10% más alto que el de la competencia, teniendo que vender la prenda más cara, con el agravante de que por falta de un buen ahorro en la tela, estás dejando de ganar muy buen dinero. La realidad es que ese desperdicio de tela, que es dinero, lo estarían tirando a la basura. Esto mismo pasa con los consumos de papelería e implementos de oficina, el aceite, luz, gas y mantenimiento.

· **Los índices o datos de la ejecución y cumplimiento de los Presupuestos de Gastos, Compras, Ventas, Inversiones y Rendimientos Financieros:** Los Presupuestos son el arma técnica que tú tienes para controlar el manejo y gasto del dinero y en ello debes mantener muy buena información. Debes esforzarte porque los Presupuestos de Egresos o Gastos Nunca excedan el tope o límite. Si eso pasa es porque no se controló el gasto, puede haber desperdicios o el presupuesto está mal diseñado. Sobra aclararte que esta información, especialmente la de inversiones y rendimientos financieros, debe ser Confidencial como te lo expliqué al inicio de este tema. De esto aprenderás mucho más en el Manual de los Costos, los Gastos y el manejo del dinero en tu negocio.

*- **Como recomendación muy especial te digo que**, tú que estás en el negocio de la confección de ropa **debes controlar muy bien el área de Creación y Diseño de los nuevos productos** como lo explico a continuación, **ya que los Diseños son el "producto" que, al venderlos, te producirán tus ingresos y ganancias** para hacer crecer tu negocio: -*

· **Los datos de los Diseños nuevos y en oferta con las posibles Colecciones a ofrecer:** Esta información, aunque seguramente serás tú quien la desarrolle, es muy importante que la planifiques y controles con mucha anticipación y con un excelente cronograma de actividades para poder ofrecer productos novedosos anticipándote a tus competidores o a las fechas de mayores volúmenes de ventas, ya que debes tener en cuenta que cada vez que crees un nuevo diseño, es indispensable que planifiques la compra de las telas y materias primas con la anticipación suficiente para que las telas, mercería y materiales de cada diseño o colección te lleguen a tiempo, pudiendo producir las prendas y los pedidos en el tiempo requerido para las entregas.

*- **Habiendo conocido los Fundamentos principales del Control**, que son la planeación y la buena Información, al igual que habiendo conocido **las áreas sensibles** en las cuales debes Ejercer mayor Control, **es importante que aprendas la forma de Ejercer un buen Control:** -*

¿Qué es un Sistema de Control?

Es la metodología que debes implementar para poder hacer el Control **"Eficiente y Eficaz"** de todos los procesos bajo tu supervisión, **partiendo del hecho de que ya tienes implementado algunos "Criterios de Evaluación"** específicos (como lo aprendiste en el tema de la Planeación), en distintas actividades de tu empresa. Esta metodología se divide en tres etapas a saber:

· **La Medición de los procesos.**

· **La Comparación con la información recabada.**

· **La Ejecución de Correctivos o medidas administrativas.**

Ahora veamos cada etapa:

· **La Medición:** Esta etapa se refiere a que tú debes definir **¿Qué vas a Medir?** y **¿Cómo lo vas a Medir?**

En párrafos anteriores **te sugerí las áreas o procesos más sensibles** para ejercerles un Control permanente. Igualmente te manifesté que tú debes tener y ejercer Control sobre Todas las actividades y procesos de tu empresa; sin embargo, **eres tú misma quien debe determinar ¿Qué Áreas o Procesos vas a Controlar – Medir?** de acuerdo a tus necesidades específicas, **creando para cada área o proceso un "Criterio de Evaluación" apropiado para cada evento**, que te entregue la Información necesaria para realizar el análisis y su medición, siendo este criterio de evaluación el **¿Cómo lo vas a Medir?.**

El **¿Cómo lo vas a medir?**, dependerá del tipo de información que desees obtener y conocer para poder así, en la siguiente etapa, hacer la comparación.

Por ejemplo: *si después de un tiempo de estar produciendo y vendiendo tres tipos de prenda diferentes como:*

· **El Uniforme escolar para niñas y niños.**

· **El Uniforme blusón para enfermera.**

· **El Overall de trabajo para hombres.**

- Y estás pensando en "Suprimir" la línea de prendas menos eficiente para concentrarte en las dos mejores maximizando su productividad, deberás crear el criterio de evaluación para lograr la siguiente información tomando en cuenta el ¿Qué vas a medir?:

· **La que más te Cuesta producir.**

· **La que Menos Ganancias te deje.**

· **La Más Difícil de vender o la que menos se vende.**

- Entonces tú debes estructurar la Medición con base en las siguiente Información: -

· **Tiempo en minutos** que te demora realizar cada una de las diferentes prendas.

· **Costos de producción y materias primas** de cada una de las diferentes prendas.

· **Margen de ganancia** neto para cada una de las prendas.

· **Cantidad de prendas vendidas,** por período para conocer el nivel de rotación.

- Con base en esta información resultante podrás realizar la Comparación y luego aplicar la Medida Administrativa o Correctiva de tu interés. -

En el proceso de Control lo más importante es "determinar" ¿Qué vas a Medir?, el **¿Cómo lo vas a Medir? no es tan importante** porque pueden existir muchas formas de hacerlo, **siendo la principal el uso y análisis de la información permanente** que cada día o semana estás recibiendo con base en los sistemas de control que hayas implementado.

Con el anterior ejemplo, haciéndole pequeñas modificaciones al ¿cómo lo vas a medir? y con lo que aprendiste en el tema de Planeación y los Criterios de Evaluación, tendrás las herramientas suficientes para crear verdaderos métodos de Medición para aplicar en tu negocio en las áreas de tu interés.

· **La Comparación:** Corresponde el estudio y análisis detallado de la información que periódicamente recibes.



Toda información que recibas debes leerla y analizarla **inmediatamente**, "cruzándola" o comparándola con la información de los períodos anteriores para que de esta forma puedas tomar una buena decisión.

En la Comparación, lo más importante es que tú tengas "parámetros" o estándares de comparación establecidos para poder determinar si los datos de una comparación de un período son muy altos o bajos respecto al otro período. **Los parámetros son el margen porcentual "aceptable" o razonable entre un logro y otro logro** entre los distintos períodos. Si en el análisis de la información detectas que los datos entre períodos tienen fluctuaciones muy grandes, comparados con el parámetro definido para ello, en ese momento te está indicando que debes analizar más en profundidad las causas del porqué hay una gran diferencia entre un período y otro y así poder determinar el Correctivo a realizar.

Por ello es muy importante que nunca dejes de leer, escuchar y analizar la información que te proporcionan tus empleadas. Aunque no tengas tiempo, tienes que buscar y organizar tu tiempo para ello ya que si descuidas algún proceso, puedes empezar a perder el control en áreas específicas y por consecuencia los problemas serán mayores.

· **Los Correctivos o Medidas Administrativas:** Son tus Decisiones puntuales para resolver situaciones bajo tu Control.

Estas medidas correctivas o administrativas se deben tomar para solucionar dos hechos concretos como son: **corregir el funcionamiento o desempeño de algún proceso o de varios procesos y revisar el proceso de medición o los criterios de evaluación que se hacen sobre actividades específicas** para, de ser necesario, cambiar la metodología, los estándares o parámetros de medición o comparación ajustándolos a las nuevas necesidades.



En el Tema de Toma de Decisiones aprendiste muy bien todo el proceso de evaluación y análisis para Tomar una Buena Decisión. Todo Sistema de Control se basa en un proceso parecido a la toma de decisiones pues permanentemente estás recabando Información de distintas áreas de tu empresa, analizándola, comparándola y tomando decisiones acertadas. **Ese es el secreto de un buen sistema de control.**

¿Cuándo o en qué momento se debe realizar el Control?

Los Sistemas de Control que implementes en las distintas áreas **deben ser permanentes para las áreas sensibles que te sugerí y esporádicos para las otras áreas que no requieran de tanto control**. Sin embargo con este tema aprenderás que el Control tiene tres formas para ser ejercido como son:

· **El Control Preventivo o Anticipado.**

· **El Control Vivencial o Concurrente.**

· **El Control Posterior o de Retroalimentación.**

Ahora analicemos cada uno:

· **El Control Preventivo o Anticipado: Es el Mejor Control que puedes realizar para la mayoría de procesos en tu empresa ya que permite anticiparse a los problemas,** aplicando medidas correctivas antes de que suceda algún problema o se genere un daño. Para ejercer este Control, es indispensable que la Información fluya continuamente y la analices inmediatamente para así planear en el acto la corrección o revisión del procedimiento.

*- **Como ejemplo puntual:** Si compraste las telas para confeccionar algún diseño, previamente, cuando te lleguen los Rollos de Telas, **debes revisarlos uno por uno** para verificar que el "tono" de color no cambie entre los rollos del mismo color o que en alguna parte del rollo la tela tenga deficiencias en el tejido, que esté fraccionado y en un solo rollo te hayan puesto tres o cuatros tiras de tela para que pareciera uno. Cuando esto te suceda, debes devolver inmediatamente los rollos defectuosos para que te los cambien por rollos en perfecto estado. -*

Con este Control Preventivo en el momento de recibir las telas te ahorras pérdidas de dinero por evitar los desperdicios generados si hubieras utilizado el rollo con varias tiras o retazos. También te ahorras la pérdida de dinero al no haber cortado algunas prendas (piezas de prendas) sobre la tela con defectos en el tejido, pues hubieras tenido que reemplazarlas consumiendo más tela y además te ahorras ese tiempo del corte de las piezas con tela defectuosa.

Igualmente, **si tu ejerces un Control Preventivo al encogimiento de las telas como la Mezclilla**, la cual siempre encoge una vez que laves la prenda, también te ahorrarás muchos problemas de calidad ya que si no ejerces ese control previo y si no Pre-lavas la tela antes del corte o no ajustas el tamaño de los patrones para el encogimiento posterior al lavado, tendrás muchos reclamos que se pueden evitar.

Con base en el ejemplo anterior, la mejor forma de realizar el Control Preventivo o Anticipado en el área de corte es creando una metodología con Criterio de Evaluación que se aplica cuando llegan las materias primas como las telas, cremalleras, hilos, etc. **Igualmente, este tipo de controles preventivos los puedes aplicar a diferentes procesos** tanto en la confección, los acabados y las áreas administrativas, de recursos humanos o de mercadeo y ventas, **cambiando la metodología del ¿cómo medimos?, ajustándola a las necesidades del ¿qué medimos?.**



· **El Control Vivencial o Concurrente:** Este tipo de control también es muy bueno pues se realiza durante la ejecución de un proceso y, por estar supervisando el proceso, puedes detectar alguna falla o anomalía y corregirla inmediatamente. Su inconveniente es que demanda mucho tiempo, pues tendrás que asignar a una empleada específicamente para “supervisar” los procesos, encareciendo los costos y haciendo un poco más lento el desempeño de las funciones por el proceso Vivencial de revisión pues cuando se detecta el error o problema, se detiene el proceso hasta que no se haya solucionado.

Este tipo de Control es muy usado en diferentes tipos de industrias y empresas porque no requiere de tanta información puntual como si la necesita el Control Preventivo.



· **El Control Posterior o de Retroalimentación: Es el control más usado por la mayoría de gerentes y directivos de las empresas** pues por ser un control Posterior a la ejecución de los procesos, se tiene la mejor y más completa información de cada proceso analizado. **Su inconveniente es que si durante el proceso previo hubo daños, problemas o defectos en el proceso, solo te das cuenta cuando el daño o error ya fue cometido** y subsanarlo cuesta tiempo y dinero.

En algunas actividades y procesos, el Control Posterior es el único control que se puede aplicar como es el caso del control sobre procesos contables o financieros en donde la información es abundante, pero ésta se puede generar únicamente cuando ya ha terminado la acción o el proceso para permitir recopilar la información.

En el caso de los análisis Financieros sobre las Ventas, que solo te entregan información de lo que pasó, **es imperativo que conjugues el Control Posterior comparándolo con la Información del Control Vivencial que recabas día a día** con los informes de ventas diarias para que, si detectas bajas fuertes en las ventas de algún diseño de un día para otro o en una semana, puedas planear inmediatamente los correctivos y así, al final del mes cuando hagas el Control Posterior, la caída en las ventas haya sido controlada, minimizada o superada aumentando las mismas. **Nota**: en el Manual de los Costos, los Gastos y el Manejo del dinero en tu empresa, al igual que en el Manual de los Estados Financieros y los Proyectos de Inversión conocerás en profundidad sobre este tema.



*- **Mi recomendación es que tú debes implementar combinadamente los tres tipos de Control** para obtener el máximo resultado de las mediciones y al mismo tiempo, tener la certeza que cada día recibirás la mejor y más completa información para **Analizarla, Medirla, Compararla y ordenar Correctivos necesarios para encausar el proceso**. -*

Habiendo conocido en profundidad todo lo que tienes que saber sobre los Sistemas de Control, es el momento de que conozcas el control más importante a implementar en toda empresa que quiera **crecer** y **desarrollarse** a la perfección, asegurando una **larga y exitosa vida comercial** como es el **Control de Calidad**.

El Control de Calidad:

Antes de entrar en lo que es realmente el Control de Calidad, es importante que aprendamos la definición correcta de la palabra **“Calidad”**.



La Palabra Calidad es la "Propiedad" o el conjunto de Propiedades y Características inherentes a las personas, objetos, procesos o metodología que permite apreciar, comparar y diferenciar la mala o buena calidad, la calidad superior o la búsqueda de la Excelencia, **pero solo las personas son quienes pueden determinar el nivel o grado de Calidad** por medio de la observación, el análisis o el uso de los mismos.

*- **Para aclarar lo anterior**, a manera de ejemplo, permíteme decirte que **si tu llegaste hasta este punto de tus estudios sintiendo que te invade la satisfacción por todo lo que has aprendido** y, además te sientes con la confianza suficiente para iniciar tu actividad con la convicción de que lograrás tus objetivos y metas propuestas por todos los conocimientos adquiridos, **es porque este Manual de "Cómo Manejar tu Negocio" logró su Objetivo mayor de transmitirte los conocimientos necesarios**, impregnando en tu mente y en tu corazón la Seguridad y Confianza suficiente y necesaria para que por ti misma puedas iniciar tu emprendimiento y sacarlo adelante. **¡Eso es Calidad!** Pero déjame decirte que al escribir estos manuales **nuestro esfuerzo se centró en buscar la Excelencia o Calidad Superior aportando lo mejor de cada Ser** en el proceso de escribir las enseñanzas que realmente te sirvieran **y, solo tú, eres la persona indicada para decirnos si lo logramos o no y si la Calidad de este manual es mala, buena, superior o excelente**. -*

Por lo anterior, **la búsqueda de la Excelencia** (o la perfección) **es el "propósito" que toda persona que desee superarse debe tener como Objetivo Permanente** en todos sus pensamientos, planes, acciones y realizaciones **pues de esta forma, con seguridad, todo lo que haga o el resultado de sus acciones será de muy buena calidad o de calidad superior**, lo que le permitirá seguir progresando y superarse más y más.

Buscar la Excelencia es trabajar en la búsqueda de la Perfección la cual nunca se logra, aunque siempre se debe buscar, debido a que la Perfección siempre será variable de acuerdo a las cambiantes necesidades de las personas o de los productos; sin embargo, **la búsqueda de la Excelencia o de la Perfección debe convertirse en la "Esencia" de cada uno de los procesos o Sistemas de Control** que implementes en tu empresa para asegurar el éxito comercial y la larga vida de tu negocio **pues cuando falla la Calidad, falla toda la infraestructura de tu empresa llevándola al fracaso**.

¿Cómo Crear y Definir Estándares para la Calidad?

Debes tener presente que las máquinas y los equipos "Automatizados" cuando están bien hechos, bien calibrados y funcionando correctamente, por la acción de la buena calidad del trabajo de las personas que los fabrican y programan con estándares o parámetros de Medición de la calidad, **deben producir productos o cosas de buena Calidad** pero las máquinas No son las que determinan el nivel o grado de Calidad de lo que hacen; **son únicamente las personas que usan esos productos o cosas quienes pueden decir si lo que hizo la máquina tiene mala o buena calidad**, calidad superior o son Excelentes.

En el caso de la Confección de Ropa como en todo proceso de manufactura **No Automatizada**, en donde las máquinas y equipos son la "herramienta" pero el "trabajo" lo realizan las personas, **el nivel o grado de Calidad es "Inherente" o está relacionado directamente con los Materiales usados, los Conocimientos y la Calidad del Trabajo de cada empleada**, que hace su trabajo siguiendo los parámetros o estándares de Calidad "previamente" establecidos por la Dirección o Gerencia.

Lo anterior significa que antes de realizar una Acción, Proceso productivo o administrativo en tu negocio, **Tú como Directora Líder debes planear y definir los Parámetros o Estándares "Mínimos" de la Calidad que persigues lograr para cada uno de tus productos y servicios, Capacitando muy bien a cada empleada en cada proceso** para lograr los estándares mínimos en forma permanente, convirtiéndolos en Sistemas de Control Eficientes y Eficaces que te aportarán los Puntos de Referencia o "Medición" de la Calidad que se está logrando en cada etapa de cada proceso, permitiéndote realizar la "Comparación" de los estándares logrados en cada etapa y decidir los "Correctivos" cuando sean necesarios, logrando siempre la Calidad Superior o la Excelencia en cada uno de tus productos y servicios.

Está comprobado, por estadísticas internacionales, **que la mala calidad de muchos productos o cosas obedece a una mala Selección y Control de los Materiales** utilizados, así como **también a la mala Planeación y deficiente Enseñanza de los métodos o procesos productivos en las empleadas, para hacer los productos o las cosas.**

*- **Como tú apenas estás iniciando tu negocio** es posible que no conozcas muchos aspectos sobre cómo y dónde ejercer controles de Calidad eficientes. Para ello, **a continuación te daré unos consejos para aplicar estándares de Calidad en las distintas áreas funcionales de tu empresa que** te servirán de guía y **si los aplicas desde un principio dedicándote a buscar la Excelencia**, con seguridad crearás productos y servicios de Calidad Superior que te harán progresar rápidamente, garantizando la larga y exitosa vida de tu empresa. -*

¿Cómo realizar un buen Control de Calidad en cada una de las Áreas Funcionales de tu empresa?

Área Funcional de Producción y Desarrollo: Esta área es la que agrupa todos los procesos para la creación, desarrollo y fabricación de tus productos que recibirá tu clientela, quienes determinarán si tus productos son bellos y de muy buena Calidad. Por ello tienes que hacer un gran esfuerzo por controlar en todo momento la Calidad en Todos las etapas y procesos para el logro de cada Diseño.

· **La Calidad de las máquinas, equipos y herramientas:** Aquí es muy importante que uses o compres la mejor Calidad en estos aparatos; que te ofrezcan amplias garantías de soporte a largo plazo, mantenimiento inmediato y refacciones siempre disponibles. Nunca te precipites a comprar una máquina de marca "patito" o porque te la ofrecen barata pues si la máquina o los equipos te llegan a fallar en un momento de la producción, ésta se detendrá y si no tienes el repuesto, seguramente no podrás entregar tus pedidos a tiempo, **lo que afecta en la Calidad de las fechas de Entregas.**

· **La Calidad de los Patrones y Tallas:** Cada Diseño o Prenda que crees debe tener Belleza y Armonía en su forma. Los patrones deben estar muy bien hechos para que se ajusten a la Talla o Medidas que ofreces. Cuando ofrezcas varias tallas, la Graduación de las tallas debe ser perfecta. Es decir que las medidas de la talla M de una camisa, deben ser las mismas medidas de la Talla M de cualquier otra camisa que produzcas. Igualmente las medidas de las otras tallas, siempre deben ser similares para las mismas tallas de prendas distintas. Si las medidas de tus tallas similares son diferentes, **afecta la Calidad de la Tallas perjudicando las ventas**. **Nota:** en el Manual de Instrucciones complementarias del **Curso de Confección modafacil.com** encontraras toda la información técnica de las Medidas y Tallas para que aprendas este proceso a la perfección.

· **La Calidad de las Telas, Materiales e Insumos:** Como ya lo aprendiste en párrafos anteriores, las Telas y Materiales que asignes para la confección de cada Diseño deben ser seleccionadas cuidando que sean las apropiadas para cada diseño creado, analizando que la fibra, el tejido y el color de la tela sea lo apropiado para el diseño y la temperatura de la estación del año; que no se rasguen fácilmente, que sean resistentes, que no destiñan, no encojan y si encogen, ajustar los patrones para recuperar el encogimiento. Igualmente, **debes crear un Sistema de Control de Calidad "Preventivo" para la recepción - revisión de cada rollo de tela y cada uno de los materiales e insumos** pues si encuentras defectos en alguno debes devolverlos inmediatamente, cuidando también las fechas de entrega - recepción de las telas y materiales con anticipación a la producción de cada modelo ya que, si lo empiezas a vender y aún no ha llegado algún material como los botones, cremalleras, entretelas, etc., corres el riesgo de incumplir con las entregas, **afectando la Calidad en el cumplimiento de tu empresa**.

· **La Calidad en el Corte de cada prenda:** Como ya lo aprendiste, en esta sección debes tener una persona muy bien capacitada en el corte para que te genere ahorros de tela significativos, además de que el corte lo realice perfecto para no dañar o distorsionar las medidas de cada talla cortada. **Nunca coloques en esta sección a una persona que no haya recibido un muy buen entrenamiento previo**. Igualmente te sugiero que esta persona debe conocer de Diseño y la Graduación de tallas para que también te ayude en el Control de Calidad Preventivo de los Patrones detectando, antes del corte, posibles fallas en alguna pieza de algún patrón – diseño.

· **La Calidad de las Agujas y los Hilos:** La Calidad de las Agujas debe ser la mejor ya que una aguja despuntada, además de que te puede dañar la máquina, dañará la calidad de los pespuntes y presentación de las prendas haciendo que tengas que desbaratar y repetir las operaciones perdiendo mucho tiempo y dinero. Igualmente, debes seleccionar las agujas dependiendo del tipo de tela que vas a coser pues si la aguja es para telas gruesas o de Mezclilla, no te servirá para coser Sedas o telas muy delicadas y finas. El Hilo es importantísimo, **siempre debes usar el Hilo de la mejor calidad que consigas en el mercado**. Puede que sea un poco más caro que los otros pero te ahorrarás muchos problemas o reclamos de calidad cuando, por usar un hilo barato y de mala calidad, las prendas se descosan. También, un hilo barato o de mala calidad te traerá muchísimos problemas en el proceso de costura pues, con seguridad, se reventará con muchísima frecuencia haciendo que las empleadas pierdan mucho tiempo, que es dinero, enhebrando una y otra vez la máquina y repitiendo las operaciones por culpa de la rotura del hilo. Por otra parte, al escoger el hilo debes tener en cuenta si es de poliéster o de algodón pues tienes que usar el hilo correspondiente a la composición de la fibra de la tela para ahorrarte problemas de arrugas en las costuras. Es bueno que hagas pruebas de costuras para encontrar el hilo adecuado a cada tela. El costo del hilo no es representativo en el costo final de la prenda y si incide Directamente en la Calidad Superior de las prendas que confecciones.

· **La Calidad en las etapas de Confección de cada prenda:** Esta es la parte más importante de todos los sistemas de Control de Calidad y Verificación de los procesos. Recuerda que la costura está dividida en tres etapas como son Preparación, Ensamble y Acabados. En el tema de la Organización del trabajo aprendiste que debes ubicar a cada empleada en el área de costura en donde sus habilidades sean maximizadas. Además de ello, **previamente debes Capacitar muy bien a cada empleada para que cosan a la perfección todo tipo de operaciones de costura reflejando la Calidad Superior que persigues**. Insisto; cada empleada debe ser enseñada a reconocer cuándo o en qué momento una costura no tiene el estándar de la Calidad mínima deseada para que, autónomamente, pueda crear los correctivos en ese mismo momento sin detener la producción. Igualmente, cuando ya tengas una empleada Jefe de Área, ella como supervisora tiene que ser capacitada muy bien en cada una de las operaciones al igual que en la forma de recabar la información para la Medición de la información en los Sistemas de Verificación y Control de Calidad para que continuamente esté haciendo rondas de **Control Vivencial** revisando, observando, comparando y determinando que la calidad de las costuras de cada empleada sea satisfactoria.

· **La Calidad en los Acabados de cada prenda:** La Calidad Superior en los acabados de cada prenda debe ser una norma permanente. Debes cuidar que los pespuntes y las costuras sean perfectas, además de que los botones, broches, cierres, adornos, marquillas y etiquetas sean cosidos muy bien para que no se vayan a caer fácilmente. Igualmente el planchado y el empaque de cada prenda debe ser muy bueno y diferenciador sobre lo que ofrece la competencia para que así, los clientes y consumidores puedan percibir de entrada que tus productos sobresalen por una excelente Calidad y Presentación. Debes tener en cuenta que la presentación de tus productos es la primera imagen que reciben los clientes cuando los van a comprar. Por ello, si deseas ganar el favor de tu clientela, debes esforzarte al máximo en este aspecto.

· **La Calidad en el Almacenamiento y Despacho o Entrega de la mercancía:** Una vez que las prendas salgan de la planta de producción para guardarse temporalmente en bodega, debes cuidar la Calidad de la forma cómo los almacenan ya que si ponen todas las prendas amontonadas, se arrugarán y los empaques se deteriorarán perdiendo el primer buen impacto que reciben tus clientes. La Calidad en los despachos se determina por la puntualidad en la entrega además de que la mercancía solicitada por tu compradora sea exactamente la misma que está recibiendo. Si siempre logras realizar entregas perfectas tendrás muchos puntos a favor, ya que tu compradora reconocerá tus esfuerzos y sentirá confianza ante la seriedad de tu empresa.

· **La Calidad en el Servicio de Mantenimiento de las máquinas y equipos:** El mantenimiento Preventivo de todas las máquinas, equipos y herramientas debe ser una norma permanente en tu empresa. La persona encargada del mantenimiento debe ser experta en los diferentes tipos de aparatos para que así pueda detectar anticipadamente cuando una máquina tiene un desgaste superior que causará alguna falla en el futuro cercano y la corrige de antemano. Al hacerlo, te estarás ahorrando un problema cuando por el daño no detectado te paralice la máquina y afecte la productividad de tu negocio. Igualmente, el mantenimiento Preventivo hecho con buena Calidad hará que tus máquinas y equipos tengan una vida útil mucho más larga maximizando la inversión y ahorrándote un buen dinero por evitar que tengas que comprar más máquinas cuando las otras, por falta de un buen mantenimiento, se deterioren o dañen. También debes cuidar mucho el mantenimiento regular de limpieza de tu local para que las empleadas siempre se mantengan muy motivadas dando lo mejor de cada una como lo aprendiste en el tema de la Motivación.

· **La Calidad en el Control de los Inventarios:** Si la empleada encargada de contar y llevar la información detallada de los inventarios de tu empresa no hace bien su trabajo, seguramente tendrás problemas de faltantes o sobrantes que te cuestan dinero o problemas en la producción cuando falte algún insumo de alguna prenda que se esté cosiendo en ese momento. Para ello, debes capacitarla muy bien en los estándares de Calidad mínimos de su actividad con un Sistema de Control y Verificación realizado por otra persona para asegurarte que el trabajo que ella realice está correcto.

Área Funcional de Contabilidad y Finanzas: Esta área en un principio la desempeñarás tu misma pero con el crecimiento, seguramente tendrás que contratar a una Asistente Contable y Administrativa para que, delegándole parte de tus funciones, te apoye incrementando la cantidad de buen trabajo realizado. Cuando busques las candidatas a ocupar este nuevo cargo, deberás cerciorarte que les guste trabajar en una oficina, que tengan suficientes conocimientos y experiencia en el manejo de la Contabilidad y el manejo de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y el manejo y control de los presupuestos, al igual que deben ser personas muy hábiles con las matemáticas; que sean honestas y reservadas, que sepan leer y escribir muy bien sin errores de ortografía, con buen dominio de la computadora, que tengan muy buen manejo del lenguaje y que se expresen correctamente además de que sean amables, respetuosas y suaves en el trato con las demás personas, ya que la persona que al final contrates para ocupar dicho cargo será en muchas ocasiones tu reemplazo como Jefe encargada cuando no te encuentres en la oficina.

A esa persona la debes entrenar muy bien en cada función que realizará y le debes fijar con claridad los estándares mínimos de la Calidad que persigues en el desempeño de su trabajo, para que ella conozca los niveles de calidad necesarios y en cualquier momento pueda ejercer funciones de Auto Calidad para mejorar su desempeño.

Área Funcional de Personal y Recursos Humanos: En esta área, cuando la delegues, debes conseguir una persona con un "Perfil" parecido al anterior pero con conocimientos basados en la Relaciones Humanas o de Ingeniería de Producción, que tenga capacidad de liderazgo y le guste trabajar en el área de producción, con empatía hacia la gente, pues será la encargada de transmitir y supervisar las políticas de Calidad en tu empresa siguiendo los parámetros que tú como directora determines. Igualmente debes capacitarla a la perfección para que su propio trabajo sea de la mejor calidad posible pudiendo ella misma ejercer funciones de Auto Calidad para el desempeño de sus funciones.

Área Funcional de Mercadeo y Ventas o Área Comercial: Esta área al igual que la de Producción, es vital para el crecimiento exitoso de tu negocio. En esta área, en un principio serás tú la encargada de realizar las funciones. Ante ello te recomiendo que te prepares muy bien en cuanto a mejorar los modales y tu presentación personal para que sean del agrado de todas las personas que tendrás que visitar o recibir para ofrecerles y venderles tus productos. También es importantísimo que aprendas en profundidad las técnicas de Mercadeo y Ventas estudiando el Manual de Cómo Vender y Cobrar para que puedas conocer los aspectos propios de las ventas y la atención a la clientela, asegurándote que siempre lograrás tus objetivos de convencer a tus clientas e ir paso a paso incrementando las ventas y por consecuencia la producción y éxito comercial de tu empresa. Cuando contrates una persona para ventas o atención de las clientas debes enseñarle lo mismo que tú aprendiste, fijándole y enseñándole los estándares mínimos de la Calidad que ella debe perseguir para que la clientela "perciba" la buena Calidad de tus empleadas al igual que de tus productos y servicios.

*- **Por otra parte, en muchas ocasiones en este tema de los Sistemas de Control** y en algunos otros temas de este manual **te he hecho mucho énfasis en que siempre se tiene que trabajar con "Eficiencia y Eficacia"**. -*

Eficiencia y Eficacia: Son dos palabras que aparentemente significan lo mismo pero la realidad es que son **complementarias**, como lo veremos a continuación:

· **Eficiencia:** Es la capacidad de obtener los resultados de un plan propuesto por medio de los mejores métodos aplicados, en el menor tiempo, al mínimo costo y con la mejor Calidad posible para el logro satisfactorio del resultado esperado.

· **Eficacia:** Es la habilidad para obtener los resultados precisos y esperados basados en la eficiencia.

Esto significa que si tú, desde el inicio de tu negocio te propones trabajar usando los mejores métodos analizando cada uno de los procesos para determinar la menor cantidad de movimientos, ahorrando costos y aportándoles los mejores estándares de Calidad posibles, **podrás decir que tu empresa es muy eficiente pero la eficiencia no es suficiente para el éxito de tu negocio**, ya que cada empleada y todas las personas involucradas en los procesos deben tener la capacitación suficiente para que, siguiendo los estándares fijados por ti, **puedan llegar a ser eficaces** y, cuando conjugas la eficiencia y la eficacia, tu productividad será excelente asegurando el éxito y crecimiento de tu empresa.

Sin embargo, **para que la eficiencia y la eficacia, que son las bases fundamentales para buscar la Excelencia en la Calidad y en todos los procesos sean un norma o estándar permanente** en tu empresa, tú tienes que involucrar a cada una de tus empleadas en cada uno de los procesos por medio de lo que comúnmente se llaman **"Círculos de Calidad"**.

· **Los Círculos de Calidad y los Sistemas de Control:** Habiendo involucrado a cada una de tus empleadas en tus metas y estándares mínimos para lograr la calidad deseada, **es necesario que al menos cada mes reúnas a todas las empleadas en lo que llaman un Círculo de Calidad para que**, en discusiones abiertas, sin inhibiciones ni condicionamientos, **cada empleada proponga sus ideas y pensamientos**, basados en sus propias experiencias, **de cómo mejorar algunos procesos o métodos y los Sistemas de Verificación y Control** para elevar aún más los estándares de Calidad, buscado siempre la Excelencia y tratando de llegar a la Perfección.

Estos ejercicios son lo mejor que puedes hacer para el **"Mejoramiento Continuo"** de todos los métodos y procedimientos en tu empresa, **ya que "nacen" de la Percepción Vivencial de cada empleada** que, por la realización consciente de cada proceso, pueden detectar mejores formas o métodos más eficientes para la realización de la actividad y, al aportarlos al grupo, enriquecerán los conocimientos de todas las empleadas de tu empresa, **dándole un mayor valor al Patrimonio del Recurso Humano de tu negocio.**

*- **Para finalizar con este tema de los Sistemas de Control y concluir satisfactoriamente con todos los temas de la Administración y los Procesos Administrativos**, solo me queda reiterar que la **Motivación** de las empleadas, fortalecida con un buen proceso de **Capacitación** con **Seguimiento y Control**, **basados en la Autoridad por "Percepción", son tus mejores herramientas para hacer que tu empresa progrese cada día más**, haciendo crecer tu riqueza económica y el bienestar personal, profesional, social y económico de tu familia. -*